

**Conquistando vantagem
competitiva via inovação,**

e

**Operações Integradas
Verticalmente vs Rede
Integrada de Parceiros
(Redes Colaborativas)**

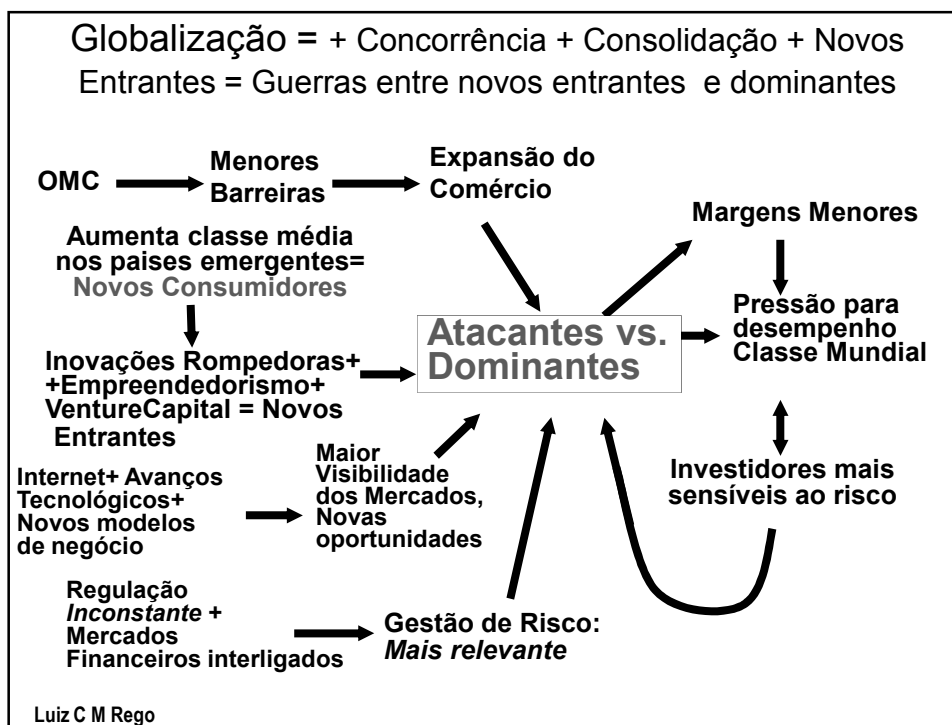
1a Parte – Introdução Teórica

Luiz C M Rego

Conteúdo Aula – 1a Parte

- Globalização e seu impacto na economia mundial;
- O desafio de criar e sustentar crescimento;
- É possível planejar crescimento via inovação?;
- Dominantes vs novos entrantes, quem ganha?
- Estratégias de inovação rompedora ou “disruptiva”
- Batalhas competitivas: quase sempre o dominante ganha, mas...assimetrias e não-consumidores podem mudar o jogo;

Luiz C M Rego



As Guerras Mais Frequentes do Século 21: Atacantes vs. Dominantes

Setor	Atacante	Dominante	Flanco
Aeronáutico	•Bombardier •Embraer	•Boeing •Airbus	Jatos c/capac. na faixa 100-150 passageiros
Transporte aéreo	•Gol •JetBlue •Azul	•TAM, •Varig, •AA, UA,	Transporte regional ponto a ponto
Telecom	•Celular (todas operadoras) •VoIP (Skype, GVT, Transit)	•Telefonica, •Telemar, •Br Telecom (monopólios regionais)	Comunicação de Voz, Triple play
Varejo	•Casas Bahia,	•Grupo Pão de Açúcar •Carrefour •Walmart	Classes C e D, <u>novo mercado</u> no começo, Classes A e B atualmente

Luiz C M Rego

O Desafio de Criar e Sustentar Crescimento (EUA,
HBS, 2003)

- **90% das empresas não conseguem manter uma taxa de crescimento acima da média do setor por mais que 5 anos**
- **75% dos novos-entrantes financiados por capital de risco (venture capital) morrem ou permanecem “mortos-vivos” após 2 a 3 anos do nascimento**
- **75% dos novos produtos lançados o mercado por empresas bem estabelecidas não alcançam sucesso e são removidos do mercado**

Luiz C M Rego

O Desafio da Era da Globalização pós
Crise Mundial:

**Como crescer (lucrativamente),
continuamente? ou,**

**Como obter vantagem competitiva
duradoura ?**

Resposta para a maioria das
circunstâncias de hoje:

Inovação

Luiz C M Rego

O que é inovação?

**Inovação = Idéia + Implementação
+ Resultados positivos por um prazo
razoável para fundadores e
investidores, com responsabilidade
social**

Luiz C M Rego

Histórias de sucesso via inovação



Modelo de negócio modular; depois de se tornar maior provedor de jatos de 70-150 lugares aposta nos jatos comerciais de 6 a 8 lugares



Lançou a família de chips "low end" Celeron para enfrentar a AMD; hoje a linha Celeron é líder de vendas



SUZANO
PAPEL E CELULOSE

Lançou a linha Reciclato tendo antes construído a cadeia de suprimento de matéria prima em parceria com a Associação dos Catadores de Papel

SIEMENS
Mobile Brasil

Liderou a introdução da tecnologia GSM no Brasil e inovou no relacionamento fabricantes - grande varejo facilitando o acesso do celular pelas classes C e D



Especializou-se na produção *low-cost* (mini-usinas) de produtos de aço. Repetiu com sucesso esse modelo em outros mercados do mundo



Fugindo da tendência seguida pelos principais fornecedores - handsets carregados de funcionalidades - apostou na simplicidade e elegância com o modelo Razr



Inovou de forma rompedora em vários mercados. Recentemente para ter acesso rápido aos mercados residencial das PME empresas comprou e integrou com sucesso a Linksys

CULTIVATE YOUR DREAMS

Lançou a família de tratores para pequenos agricultores que está tirando *market share* da tradicional John Deere no mercado americano

Luiz C M Rego

Os 10 desafios para a construção de novos
negócios com potencial de crescimento rápido

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes alvo vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. O que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer? Ou que modelo de negócio devo adotar? ou Faço tudo em casa?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

Luiz C M Rego

Os 10 desafios para a construção de novos
negócios com potencial de crescimento vigoroso

1. **Como podemos derrotar a concorrência?**
Mesmo meu negócio sendo um novo-entrante
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes alvo vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. O que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

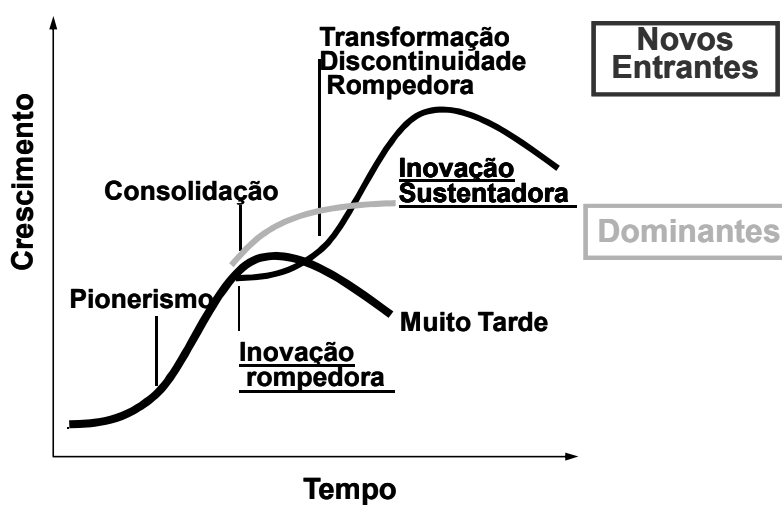
Luiz C M Rego

Como podemos derrotar a concorrência? Mesmo sendo um novo-entrante?

- Resposta:
 - Não enfrente o concorrente (atual dominante) com um *produto melhor*.
 - Terá melhor chance de sucesso se recorrer à inovação rompedora (disruptiva) principalmente se você for um novo entrante

Luiz C M Rego

Qual a diferença entre inovações sustentadoras (de manutenção) e rompedoras (ou disruptivas)?



Luiz C M Rego

Teoria da Inovação e sua taxonomia

São “sustentadoras” inovações como: aviões mais leves e mais econômicos, baterias que levam mais tempo para descarregar, micro-processadores mais rápidos e menos consumidores de energia. Podem se sub-dividir em “incrementais” (sms via celular) e “radicais”(motor flex).

São “de ruptura” inovações como o PC, que não era tão bom quanto o minicomputer da Digital Equipment mas custava um décimo do preço e era muito mais fácil de operar. A DEC não entrou no negócio e anos mais tarde foi comprada pela Compaq, fabricante de PCs. Outro exemplo: etanol como combustível para motores a combustão interna.

A **Teoria da Inovação** explica porque algumas empresas tem dificuldade de inovar “disruptivamente” e de forma sistemática enquanto que com outro tipo de inovação (“sustentadora”) alcançam sucesso previsível e sistemático.

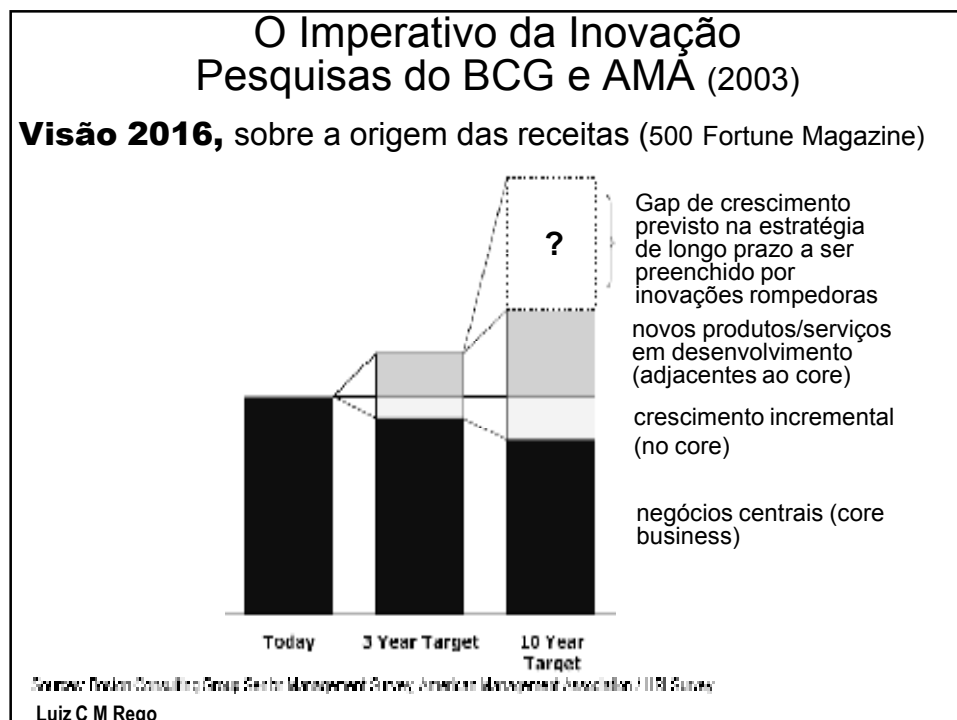
Surgiu de 20 anos de pesquisas e estudos de grupos de professores da Escola de Negócios e da Escola Kennedy de Adm. Pública da Univ. de Harvard, da Haas Business School de Berkeley (UCLA) e do Forum de Inovação da FGV-EAESP (fundado em 09.09.99)

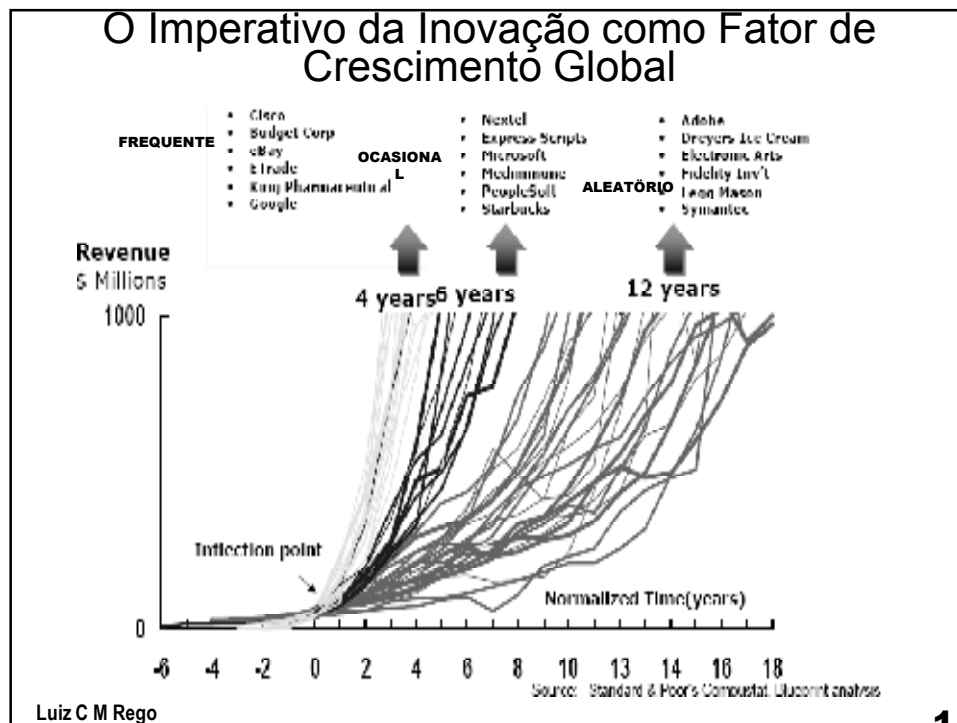
Luiz C M Rego

O padrão comum a todos sucessos abaixo, tem como essência, a inovação rompedora

 <p>The timeline shows the evolution of various technologies and businesses. At the top, a row of images includes a telephone, a light bulb, a car, a street scene, and a radio (circled). Below this, a horizontal arrow points from 1870 to 1950. Under the arrow, there are images of a car, a light bulb, a person, a mobile phone, a television, and a computer. Below these, there are logos for Walmart, Dell, and eBay. At the bottom, a horizontal arrow points from 1960 to today.</p>	<p>O que é comum a essas inovações? Quais os “padrões”?</p> <ul style="list-style-type: none">...começam com desempenho “suficientemente bom” mas baratos em mercados “low end” tradicionais...acrescem simplicidade e conveniência no uso...atraem os consumidores “super-servidos” ou então “não consumidores”...adotam modelos de negócios “baixo custo” e “comece pequeno”...se aproveitam das fraquezas e miopias dos concorrentes dominantes
---	--

Luiz C M Rego





Sinais de que sua empresa precisa rever seus conceitos de inovação para crescer com vigor

1. No trimestre passado você manteve a mesma margem bruta anterior embora com crescimento zero e isso o deixa feliz;
2. Um novo produto que você desenvolveu durante todo um ano não alcançou o impacto esperado no mercado;
3. Seus clientes começam a fazer eles próprios, coisas que exigem conhecimentos e produtos especializados que você poderia estar fornecendo;
4. Produtos de nicho começam a invadir parte do seu mercado atacando alguns produtos do seu *portifólio* "core";
5. Seu pessoal de vendas diz: "alguns clientes não aceitam mais pagar mais pelas melhorias que introduzimos - acham que não precisam delas!"
6. Um dos seus concorrentes que antes você ignorava por ser muito pequeno, começa a lhe roubar *market share* e vencer as concorrências patrocinadas por seus melhores clientes;
7. Você "cede" (decide abandonar) seus clientes "indesejáveis" (low end) para um concorrente "baixo custo";
8. As margens proporcionadas pelo seu "core market" começam a cair;
9. A área de *Casos sob Demanda* do Fórum de Inovação da FGVSP-EAESP lhe telefona dizendo que gostaria de escrever um case sobre sua empresa;

Luiz C M Rego

A inovação disruptiva responde melhor ao desafio do
empresarial século 21, de crescimento

“Tornar produtos e serviços muito mais acessíveis aos novos e crescentes contingentes de consumidores, ou seja, mais baratos, mais fáceis de adquirir e usar, atendendo a claras necessidades desses consumidores, quer ainda não atendidas ou sendo atualmente mal atendidas”. Em geral a inovação disruptiva inclui 3 elementos básicos:

1. Viabilizador tecnológico: tipicamente tecnologia sofisticada que simplifica e rotiniza a solução de problemas e necessidades que antes exigiam processos experimentais não-estruturados e intuitivos para resolvê-los e/ou atendê-los.

2. Modelo de negócio: capaz de prover lucrativamente, soluções simplificadas aos clientes de forma a torná-las mais acessíveis (mais baratas) e mais fáceis de comprar (com maior conveniência), de usar (com melhor experiência de uso), e manter (melhor atendimento pós-venda), proporcionando com uma experiência total prazerosa, uma solução que o comprador precisa e pode pagar.

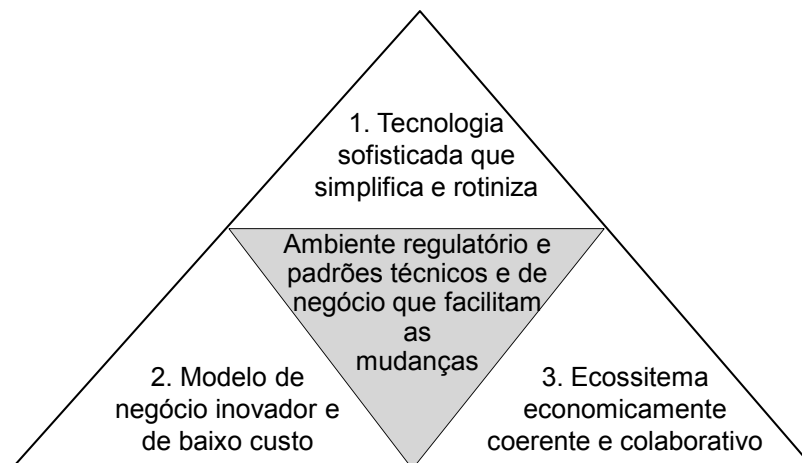
2. Ecossistema ou rede de valor: infra-estrutura comercial cujas empresas participantes adotam modelos de negócios consistentemente disruptivos e mutuamente colaborativos.

19

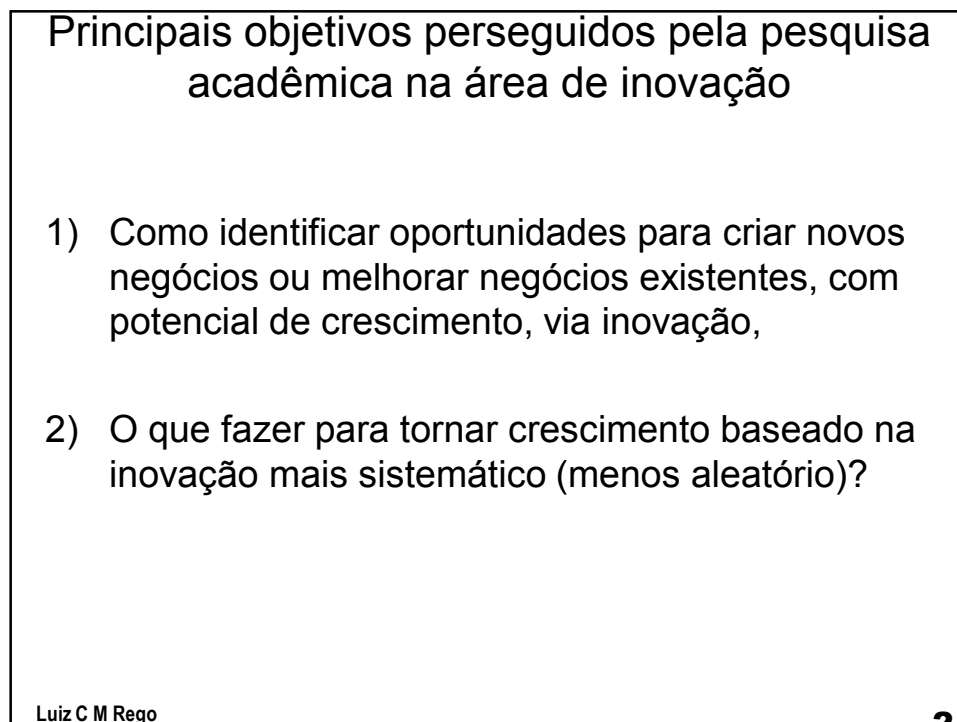
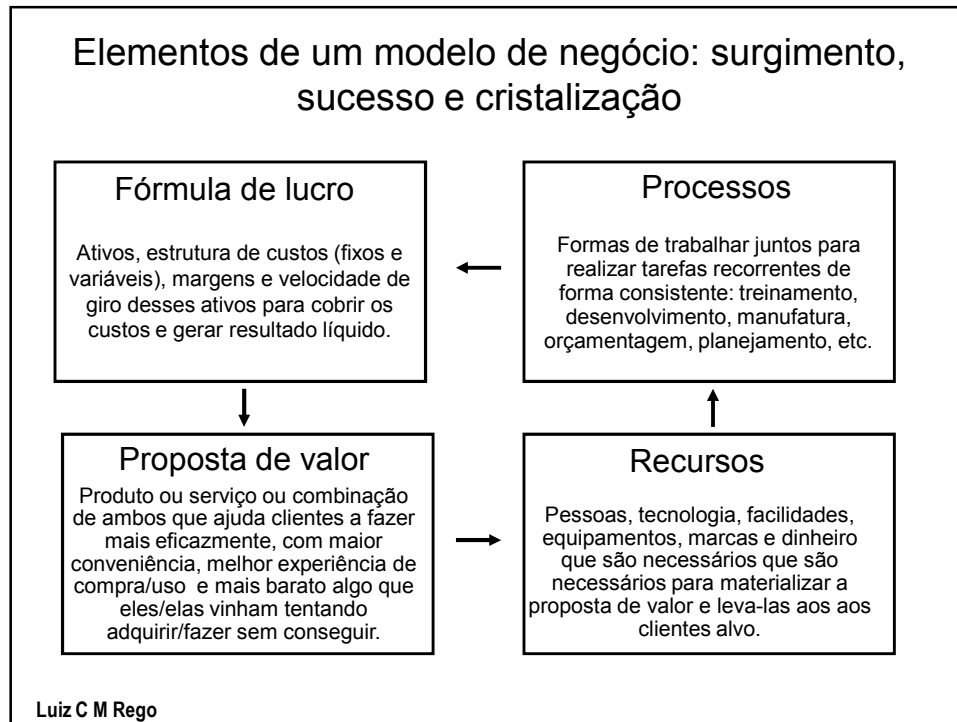
Luiz C M Rego

O quarto componente central que viabiliza as interações
entre os 3 componentes da inovação disruptiva

“Um novo ambiente regulatório adequado e novos padrões industriais que facilitam e lubrificam as interações entre os participantes do ecossistema onde atua a empresa inovadora”.



Luiz C M Rego



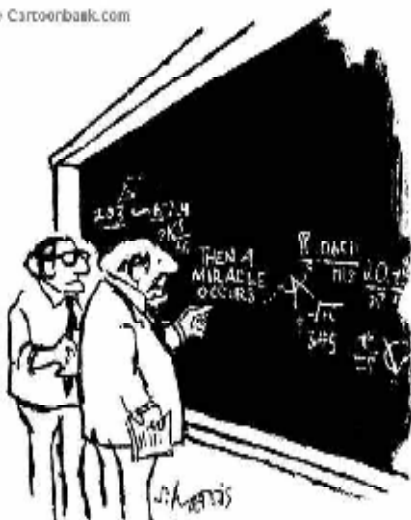
**Dois entre os objetivos que nossa
pesquisa (Fórum de Inovação FGV-EAESP) persegue**

- 1) Como identificar e explorar oportunidades para criar um novo negócio via inovação, com potencial de crescimento?
- 2) O que fazer para tornar crescimento baseado na inovação mais sistemático (menos caótico)?

Luiz C M Rego

O desafio da inovação exige contínua troca de conhecimentos intra e inter grupos de pesquisa

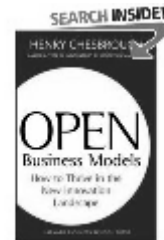
© Cartoonbank.com



ou...



+



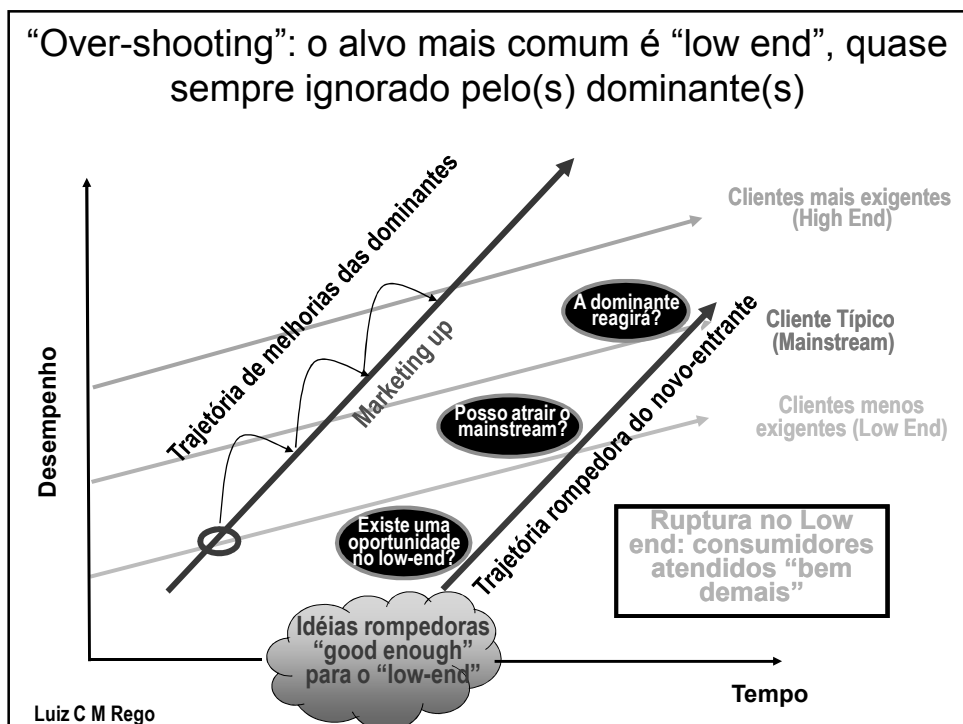
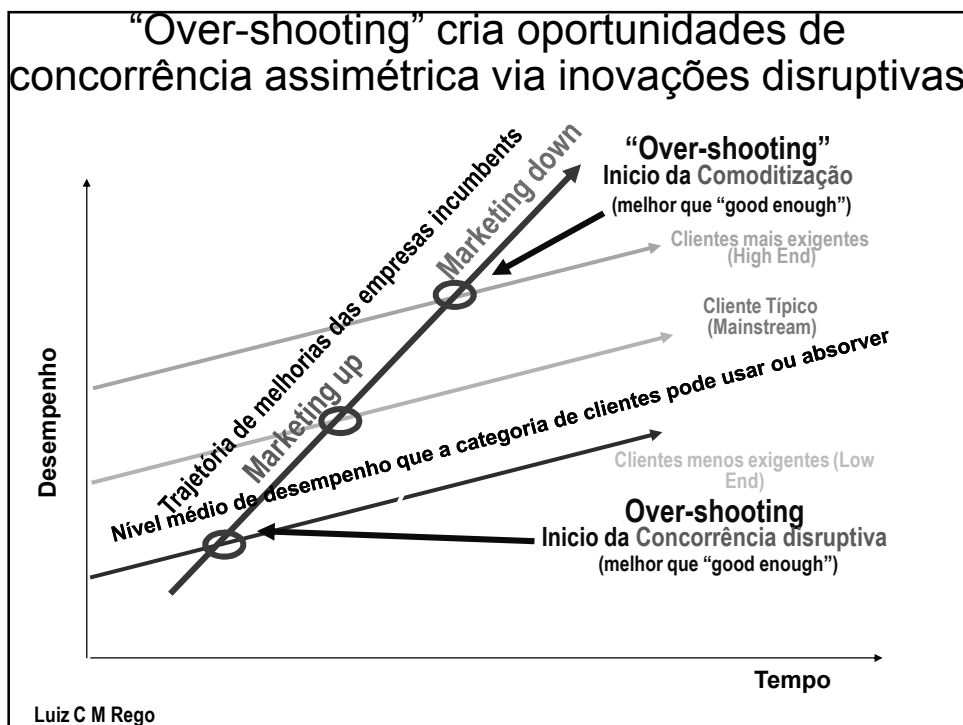
+

FÓRUM DE INOVAÇÃO

“Você deveria ser mais explícito

Luiz C M Rego aqui na Etapa 2...”

2



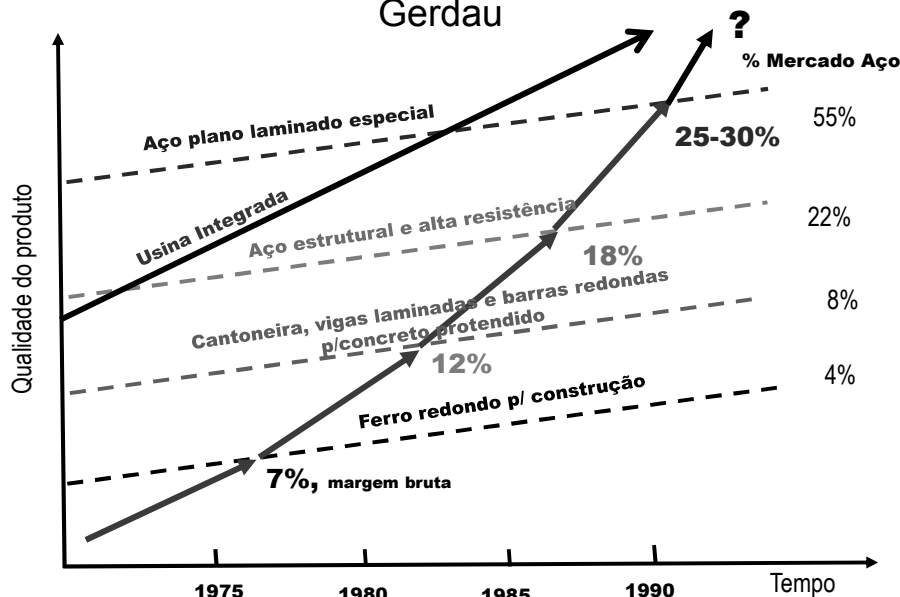
Como minimizar a retaliação do dominante a um ataque novo-entrante?: usando às assimetrias de Motivação e de Habilidades (Capacitações)

O que observar?	Definição	Sinais de assimetria
Motivações assimétricas Permite a criação de um “escudo” protetor	O novo entrante faz algo que o dominante <u>não quer ou não pode fazer bem hoje</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial do mercado vs o tamanho do dominante • O segmento alvo não é atrativo • O <i>modelo de negócio</i> da dominante não é adequado e sua mudança não se justifica agora na ótica da dominante
Capacitações assimétricas Dá tempo para afiar sua “espada” de habilidades	O novo entrante faz algo que o dominante <u>não sabe fazer no tempo necessário ou que julga não ser prioritário hoje</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Assimetria entre os processos necessários para o sucesso e os processos estabelecidos (tradicionais)

Luiz C M Rego

2

Exemplo de ataque inicial via “low end”: plataforma Mini-usina (novo entrante) vs Usina Integrada (dominante). Caso Gerdau



Luiz C M Rego

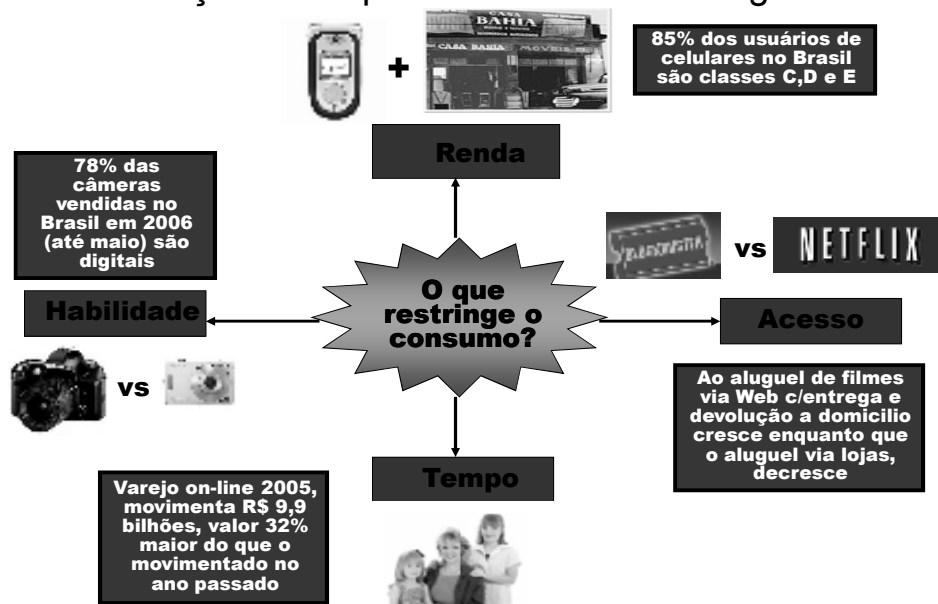
28

Os 10 desafios para a construção de novos negócios com potencial de crescimento vigoroso

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. **Que clientes devemos ter como alvo?**
3. **Quais produtos/serviços nossos clientes vão querer comprar?**
4. **Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes**
5. O que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

Luiz C M Rego

Restrições ao consumo geram oportunidades para inovações disruptivas no modelo de negócio



Luiz C M Rego

3

Produtos ou serviços só encontram um mercado quando ajudam consumidores a: “resolver um problema pendente” (*“job to be done”*)

...ou “realizar uma tarefa que não-completada” ou “atender uma necessidade importante real ou latente”

Exemplos:

- Home theater
- Cameras digitais
- E-learning
- Internet banda larga móvel

Luiz C M Rego

Quando empresas segmentam mercados por “tarefas a realizar” e não por demografias geralmente descobrem que:

- O mercado potencial é maior que esperavam,
- Sua participação atual é menor que esperavam,
- Seus verdadeiros concorrentes não estão na mesma categoria de produtos/serviços
- O potencial de crescimento é maior que o esperado porque em geral o grande concorrente é o não-consumo,
- Entendem porque seus clientes não estavam “contratando” seus atuais produtos para “realizar suas tarefas”

Luiz C M Rego

Três níveis da arquitetura de uma tarefa

- Qual a tarefa ou problema fundamental que o consumidor enfrenta? Nas suas dimensões funcionais, emocionais e sociais? Responde a pergunta: *Como eu posso*_____?
- Quais as experiências de compra e de uso que se proporcionadas pelo **ecossistema** daquele produto ou serviço, resultariam na execução “perfeita” da tarefa? (atendendo todos os critérios do consumidor para efetivar a compra)
- Quais os atributos do produto/serviço, tecnologias, recursos, etc. necessários para proporcionar as experiências acima?

Luiz C M Rego

Quando os 3 níveis da arquitetura da tarefa estão bem definidos, as empresas constataam que:

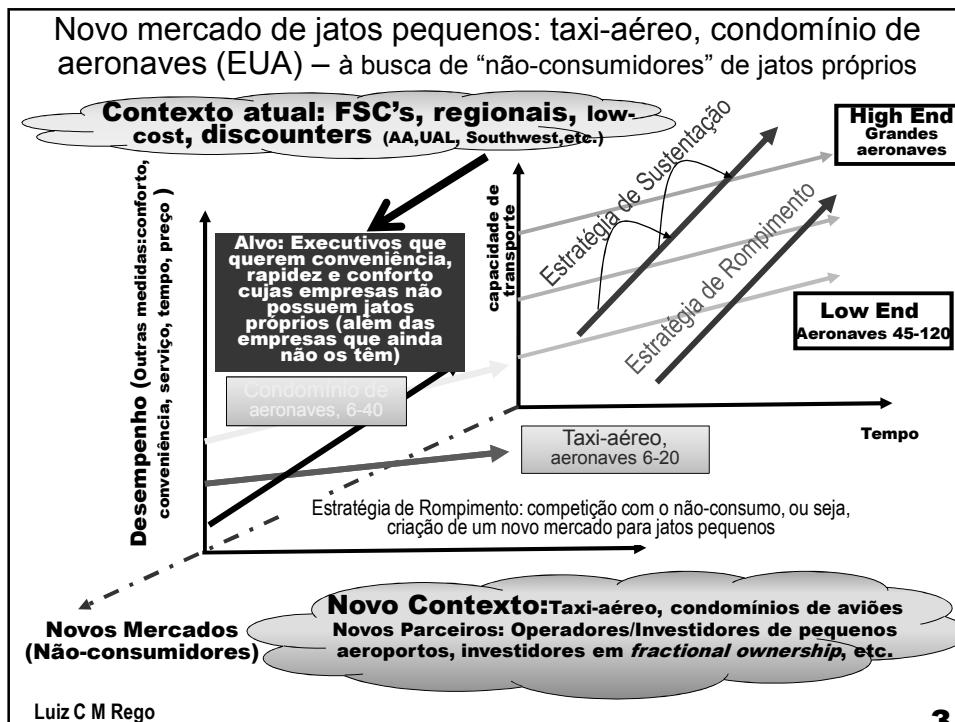
- Montar um plano de negócio coerente e convincente é bem mais fácil,
- As empresa tem uma ótima oportunidade de criar um “*purpose brand*” com mínimo investimento em publicidade.

Luiz C M Rego

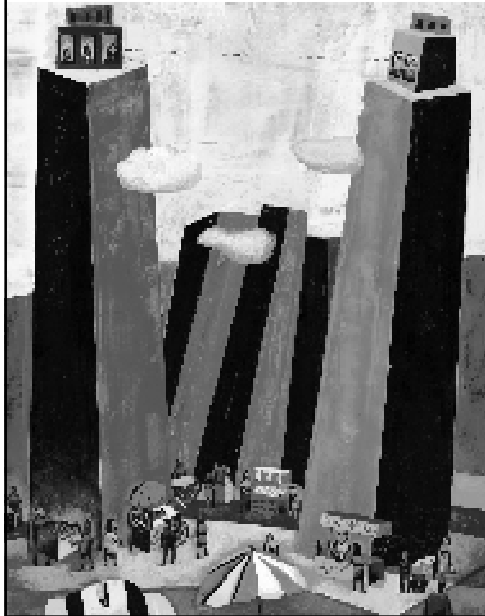
Purpose brands não são construídos só pela publicidade

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Conceba um produto/serviço que realize bem uma tarefa | • FedEx |
| 2. Atribua-lhe uma marca que o associe exclusivamente a essa tarefa, | • Google |
| 3. Quando as pessoas contratam o produto/serviço com a marca para realizar essa tarefa e ficam satisfeitas, aprendem a confiar na marca para esse propósito, | • eBay |
| 4. E começam a contratá-la – e a falar dela – sempre que se situarem no “espaço” dessa tarefa, | • Starbucks |
| 5. Então, só então, lembre as pessoas através da publicidade que elas também podem quando enfrentar essa tarefa contratar a mesma marca do produto ou serviço. | • Blackberry |
| | • Kleenex |
| | • Bombril |
| | • Xerox |
| | • Pão de açúcar |
| | • Poupa tempo |
| | • Intel inside |
| | • Speedy |

Luiz C M Rego



Porque algumas empresas dominantes tomam decisões que reduzem sua chance de sucesso nas batalhas competitivas com novos entrantes ?

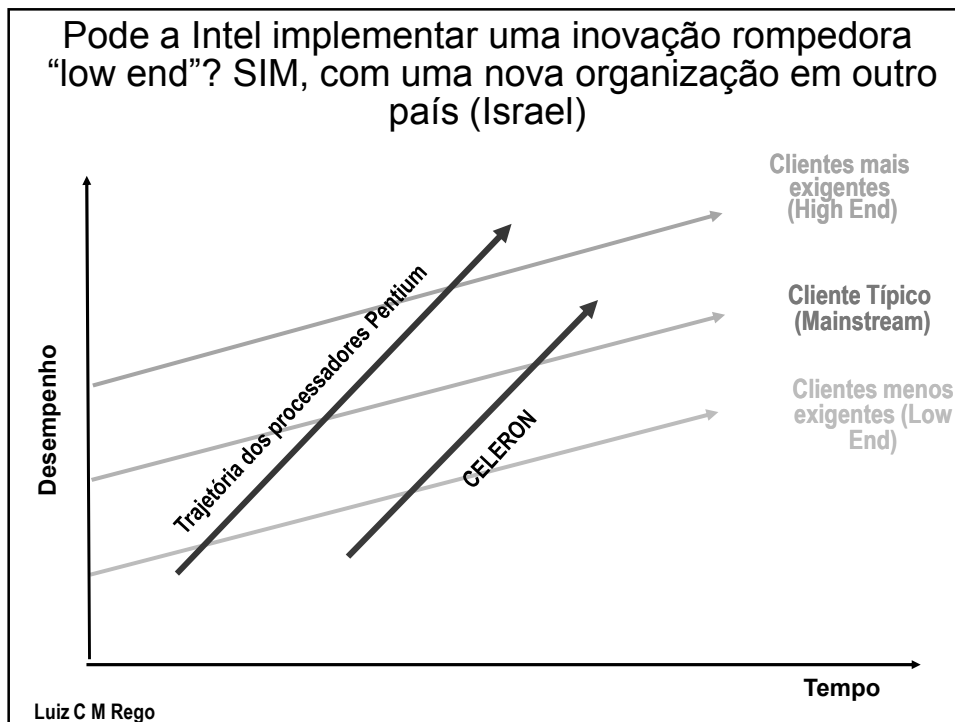
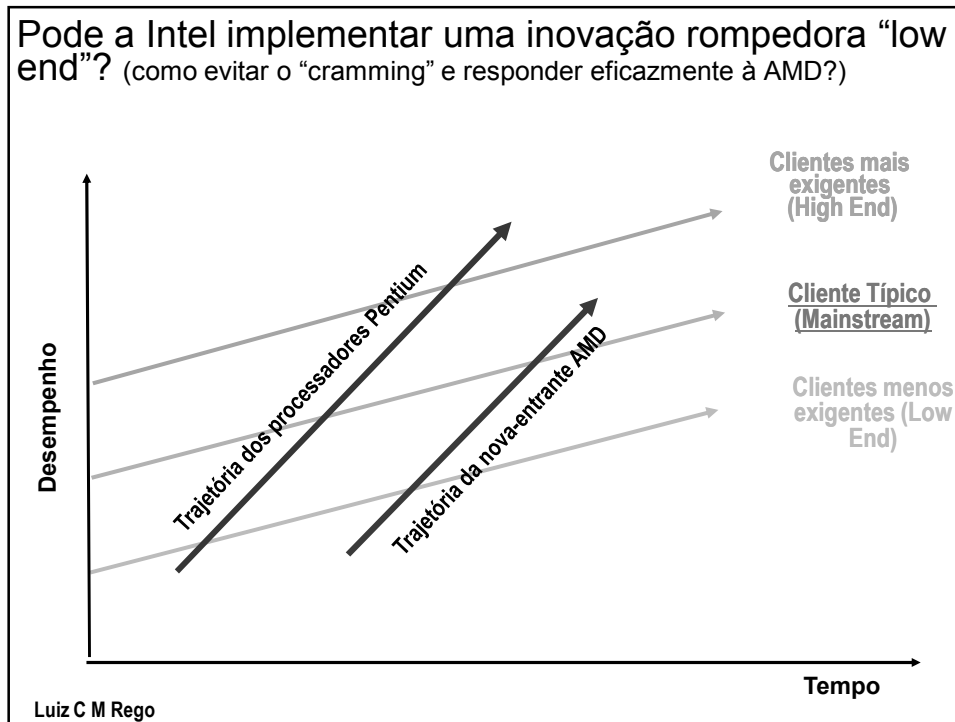


As dominantes podem ser “faixa preta” em inovações rompedoras ?

A Intel (de fins de 1997) era capaz de inovar no “low-end”? Desafio: reduzir o capex e o time to market do Celeron

Fator	O que é?	O que representam?
Recursos	Coisas às quais a empresa tem acesso (não precisa ter a propriedade) Sim!	<ul style="list-style-type: none"> •Ativos tangíveis: tecnologia, produtos, dinheiro, equipamento, rede de distribuidores •Ativos intangíveis: Capital humano, marcas, conhecimentos acumulados
Processos	Como se fazem os negócios Não!	<ul style="list-style-type: none"> •Desafios enfrentados e vencidos (know-how) •Processos-chave: Recrutamento e seleção de pessoal, manufatura, orçamento e planejamento, pesquisa de mercado, alocação de recursos para investimento
Valores	Determinantes de prioridades Não!	<ul style="list-style-type: none"> •Modelo de negócio: Como a empresa ganha dinheiro? Estrutura de custos Tamanho e expectativas de crescimento. •Histórico de decisões: Critérios de avaliação de alternativas de novos investimento (ex margem mínima 40%)

Luiz C M Rego



Os 10 desafios para a construção de novos negócios
com potencial de crescimento vigoroso

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes alvo vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. **Redes de valor: o que devemos fazer e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer? Ou que modelo de negócio devo adotar? ou Faço tudo em casa?**
6. **Como podemos evitar a *comoditização*?**
7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?
8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?
9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?
10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?

Luiz C M Rego

Perguntas à Classe:

- **Sua empresa é dominante ou nova entrante? Se dominante tem concorrentes “novos entrantes”?**
- **Na sua empresa você vê dificuldades no alinhamento de inovações rompedoras ou “disruptivas” com suas capacidades organizacionais (recursos, processos e valores)? Dê um exemplo.**
- **Qual seria a estratégia que você adotaria para a introdução de uma inovação rompedora na sua empresa?**

Luiz C M Rego

**Conquistando vantagem
competitiva via inovação,**

e

**Operações Integradas
Verticalmente vs Rede
Integrada de Parceiros
(Redes Colaborativas)**

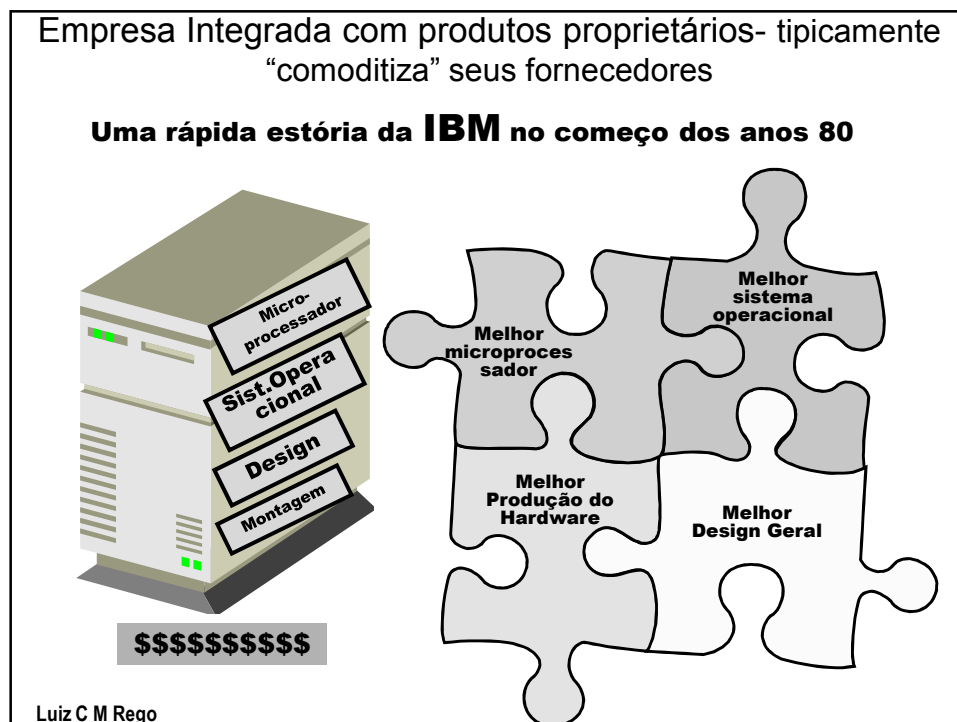
2a Parte – Casos Exemplos

Luiz C M Rego

Conteúdo Aula – 2a Parte

- O que leva as empresas a se modularizarem? A resposta à luz da Teoria da Inovação de C.Christensen
- O exemplo da indústria de computação e de discos rígidos (hard drives). Comoditização e descomoditização à luz da Teoria da Inovação
- Cadeia de suprimento vs Rede de Valor
- O papel facilitador da T.I. (e das redes de comunicação)
- Para onde vai a indústria automobilística?
- Como construir uma estratégia de terceirização “multisourcing” (caso haja tempo)

Luiz C M Rego



No caso do PC a IBM resolveu terceirizar o sistema operacional e mais tarde o microprocessador. Seus fornecedores adquiriram o poder de comoditizar seus clientes, no caso a própria IBM.

Micro-processador
Sist. Operacional
Design
Montagem

Micro-processador
Sist. Operacional

Intel
Microsoft

\$\$\$\$\$~\$\$\$\$
\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$

Luiz C M Rego

Estrelas dos anos 90: Industrias Modularizadas

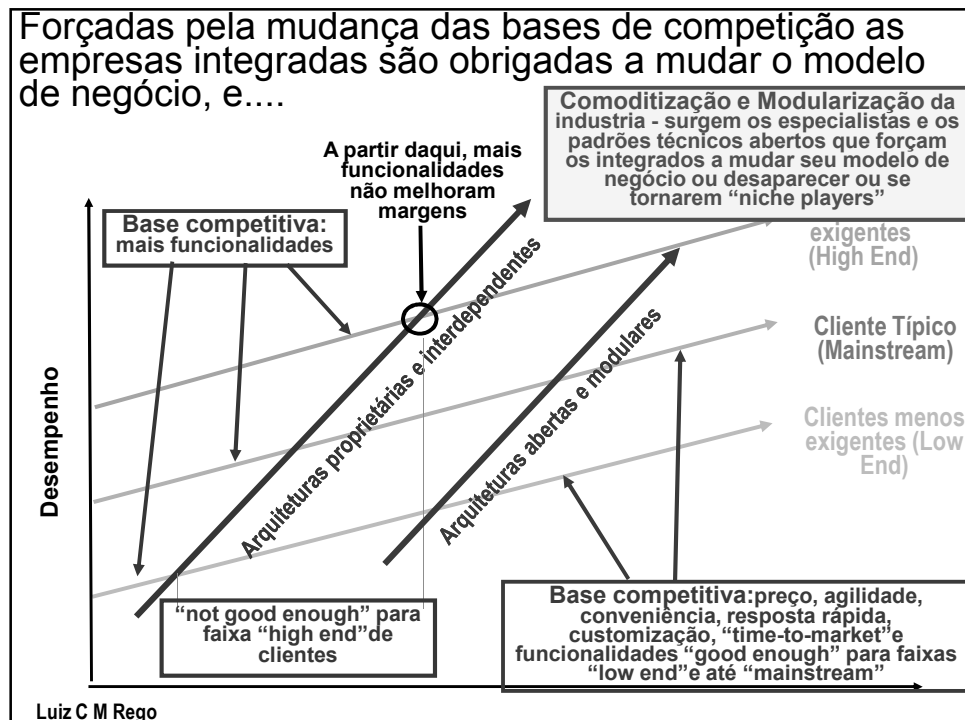
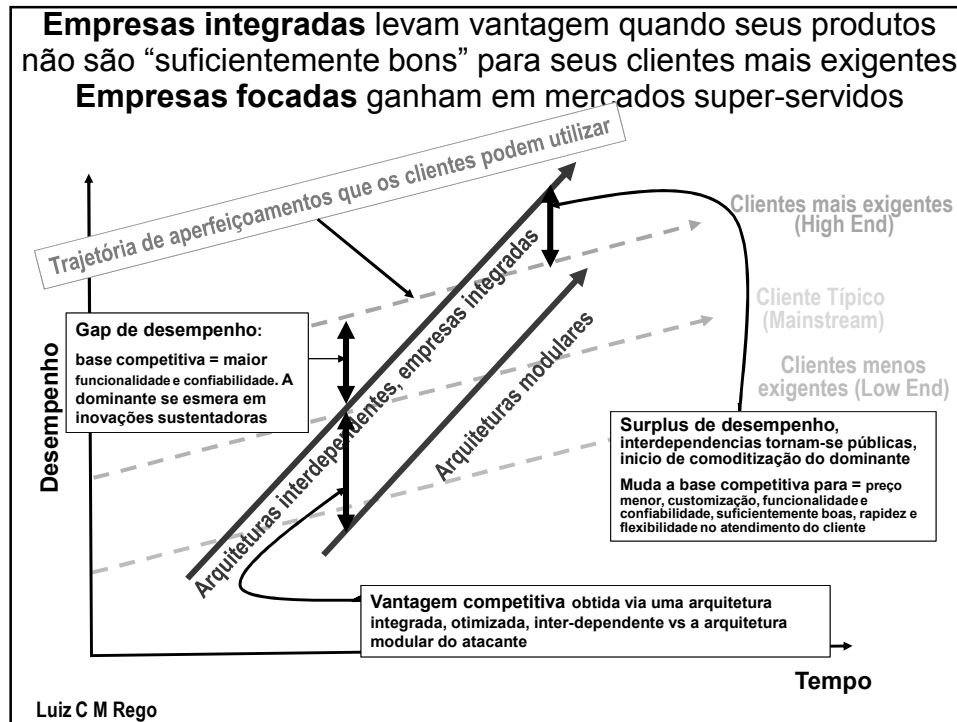
Dell Inc.
Cisco Systems
Embraer
GM Brasil - Gravatai,
etc.

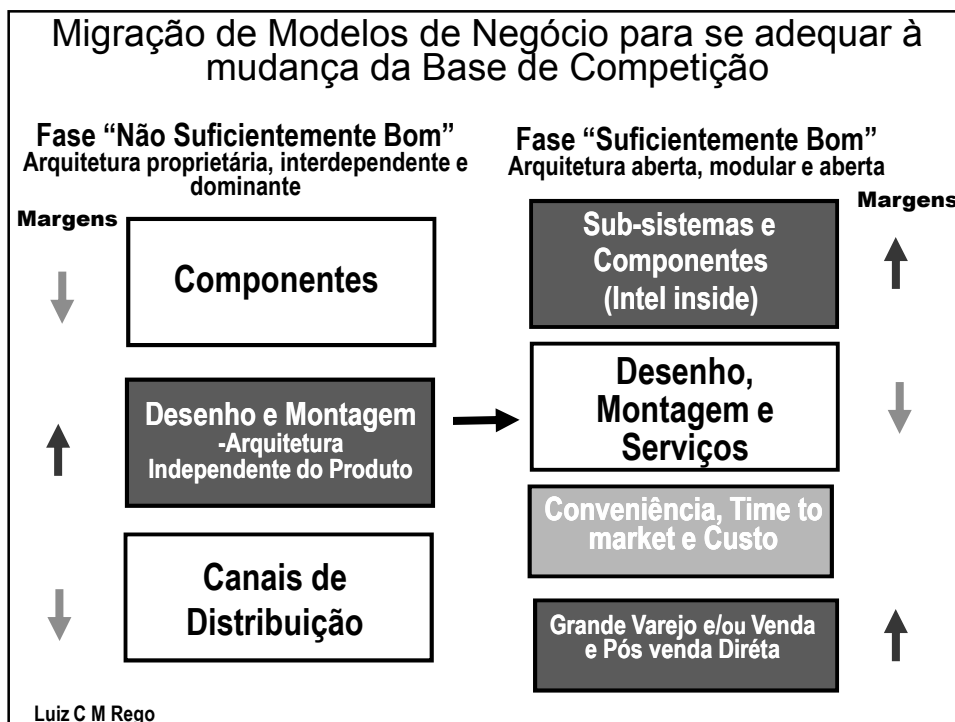
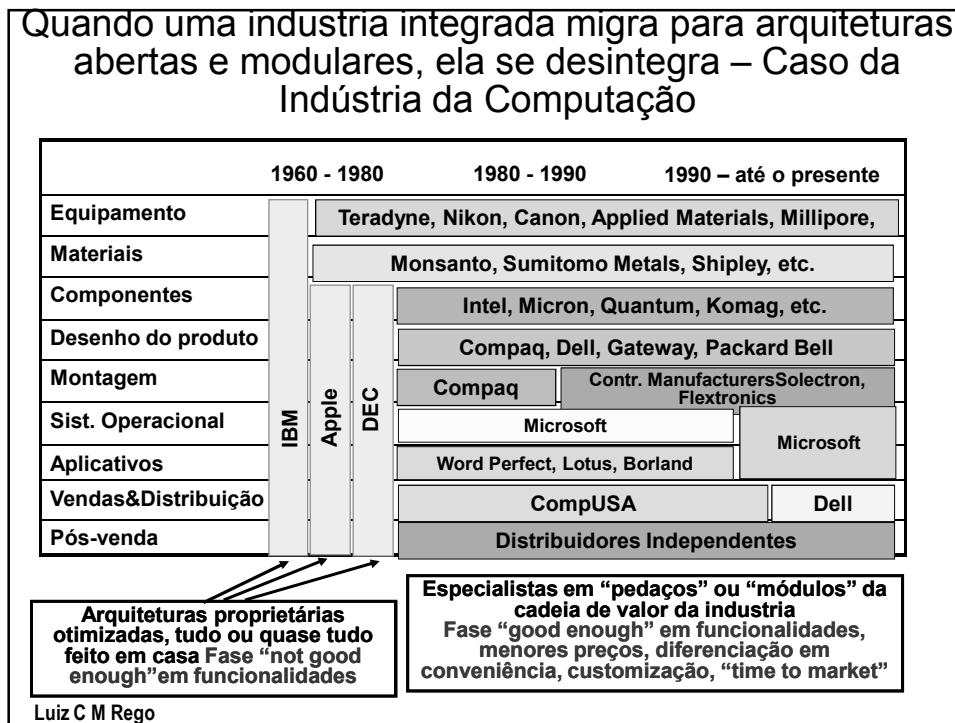
Mídia
Academia
Gurús,
etc.

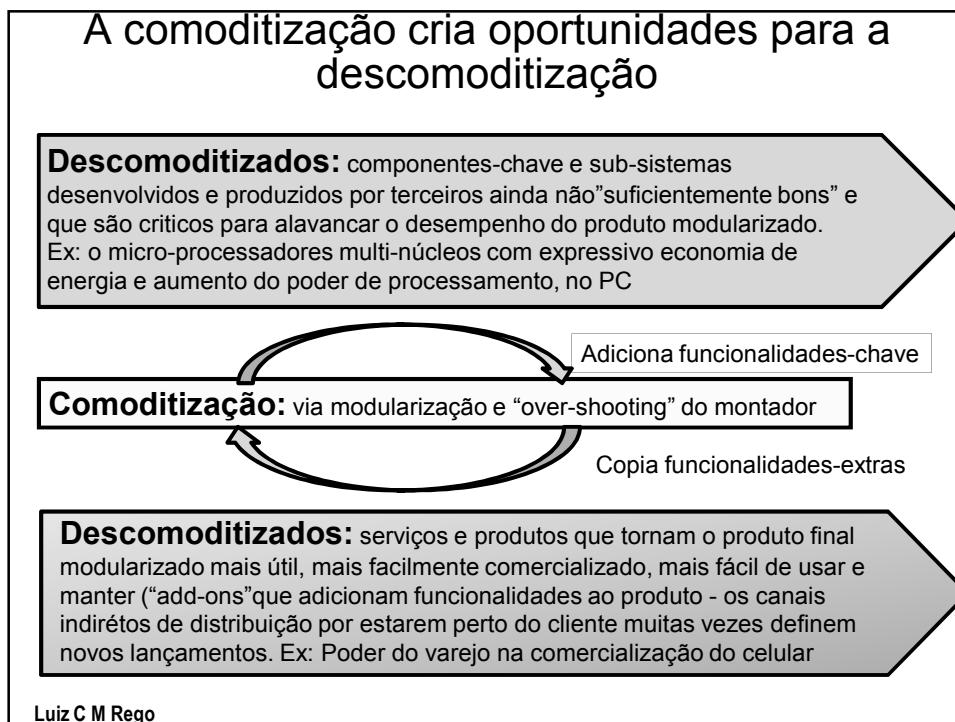
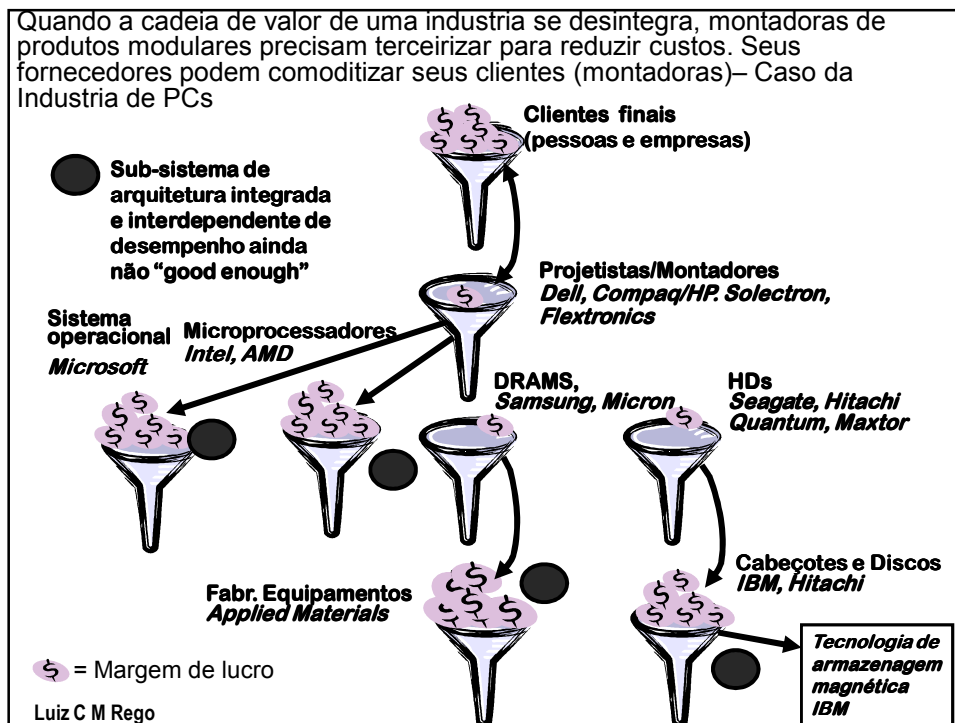
Mídia: "As empresas mais bem sucedidas não são verticalmente integradas. Ao contrario, são titãs da terceirização que lideram bem integrados ecossistemas ou redes de valor empresariais que funcionam como um todo único ágil e rápido, capaz de se reinventar continuamente conforme as demandas do mercado. Se vocês (outros) houvessem seguido o mesmo modelo de negócios deles, também teriam tido o mesmo sucesso"

Correto?

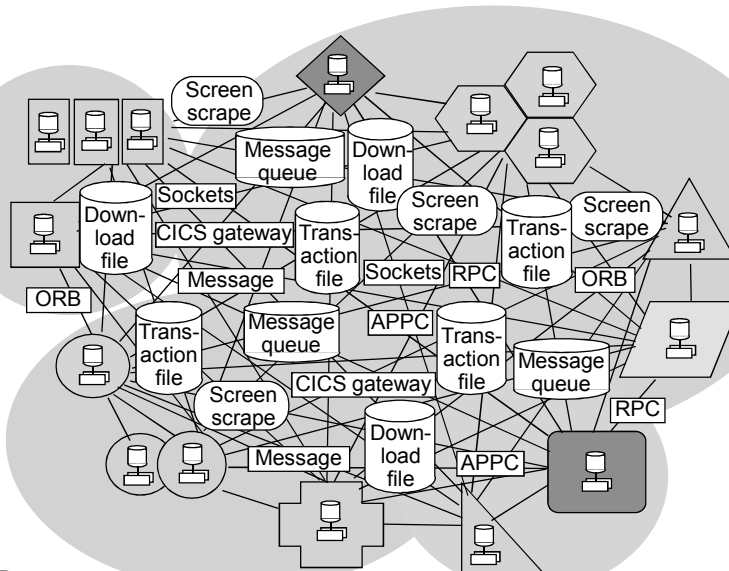
Luiz C M Rego





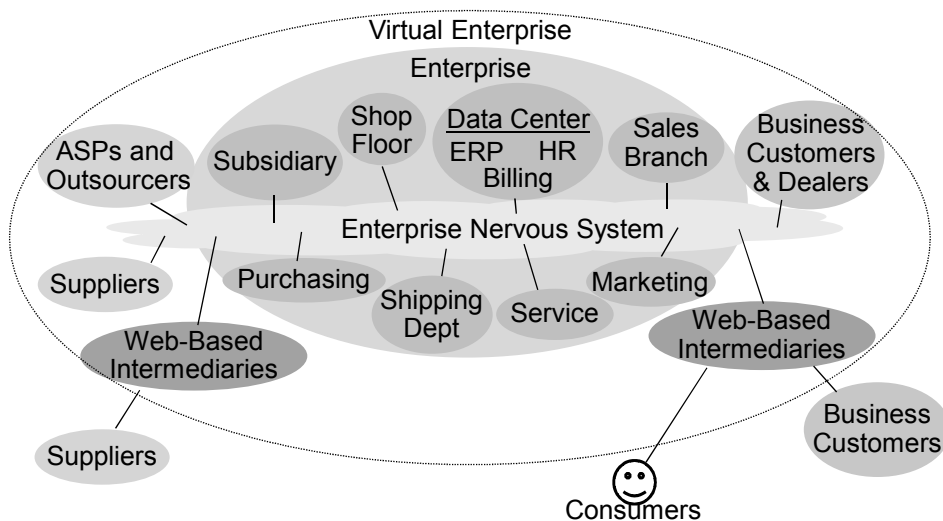


As TICs como fator de viabilização do modelo de negócios baseado em redes colaborativa - a realidade atual de muitas empresas: rede "spaghetti"

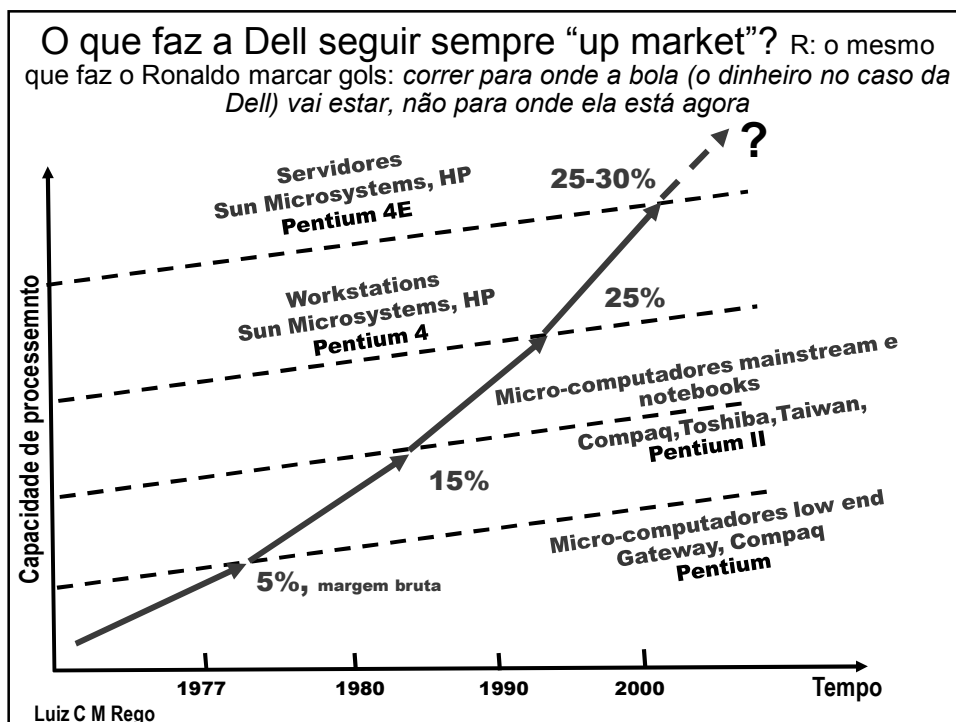
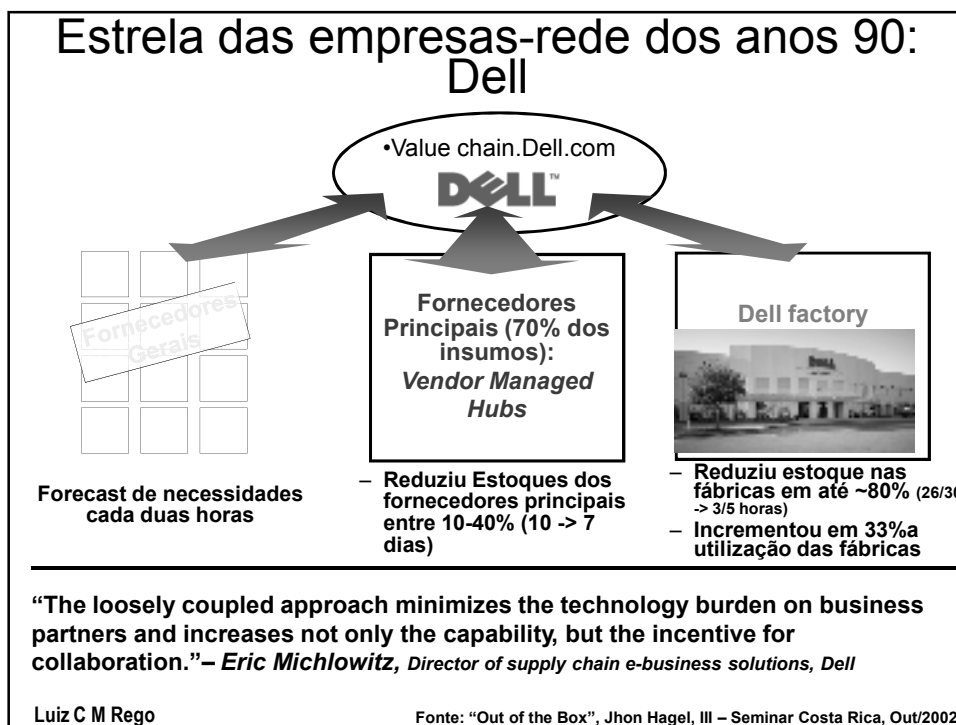


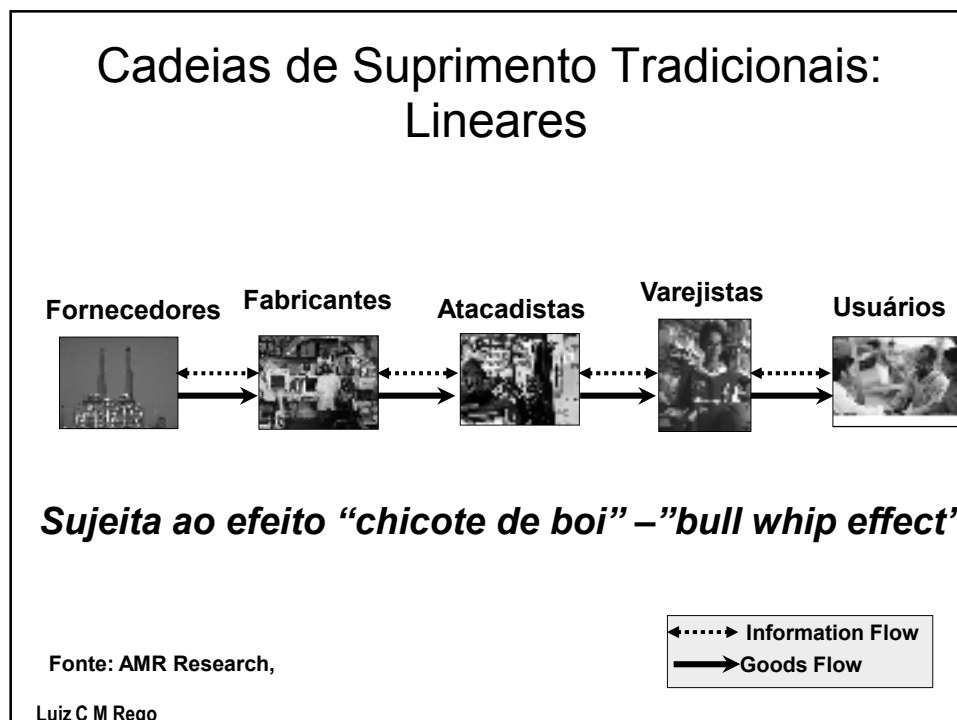
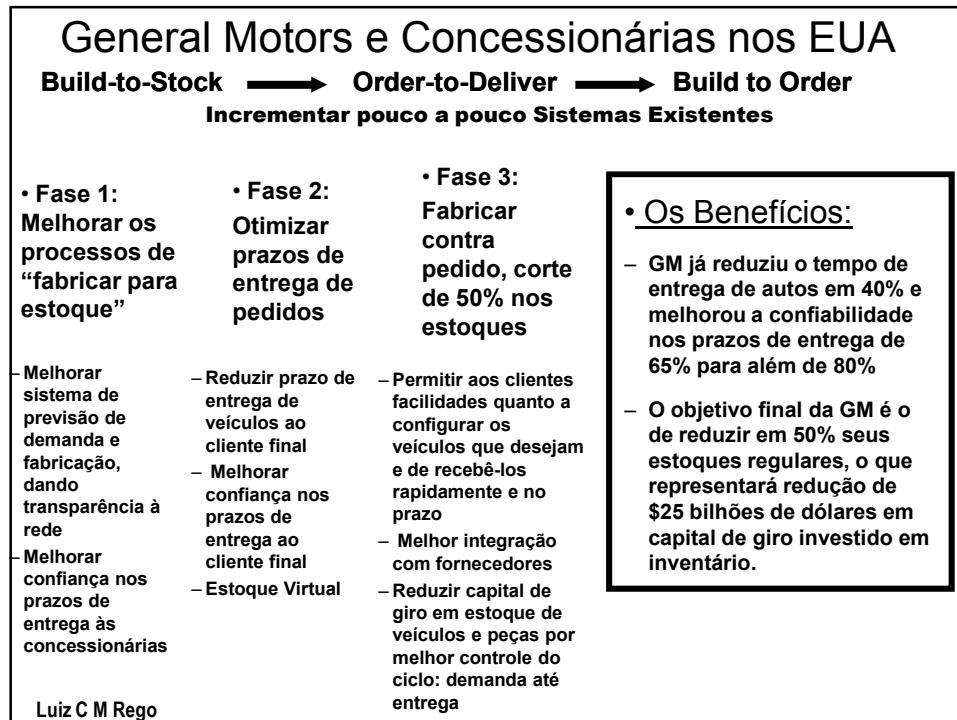
Luiz C M Rego

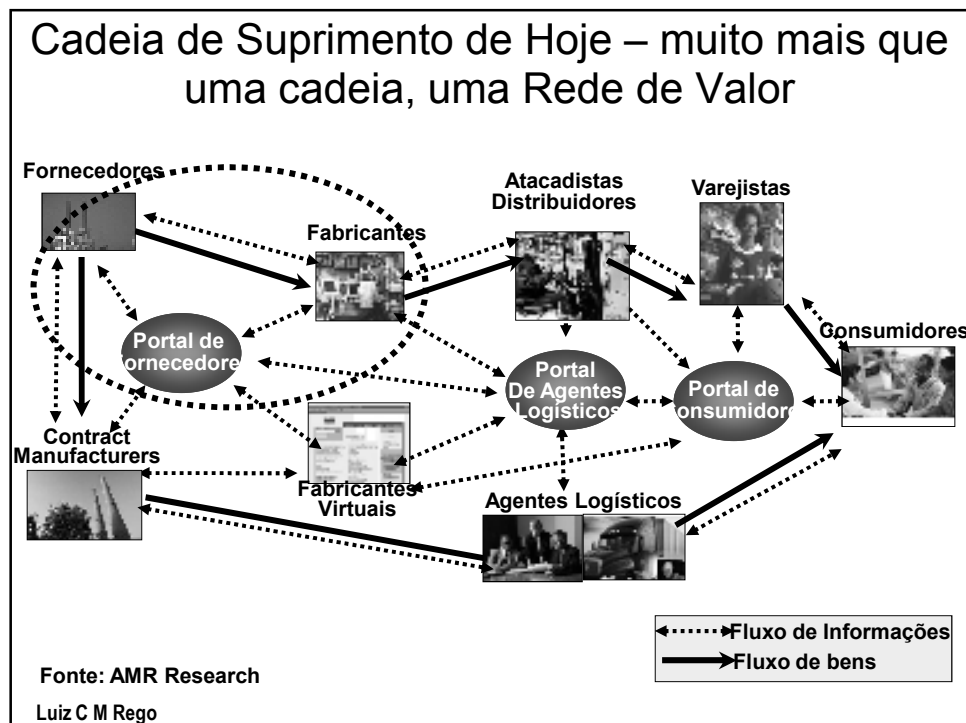
Meta alcançada por muitas empresas: Virtual Integrated Enterprise



Luiz C M Rego







Cadeia de Suprimento vs Rede de valor

Cadeia de Suprimento

- Atendimento de pedidos
- Estoques
- Qualidade, custo e nível de serviço
- Flexibilidade
- Tempos de resposta
- Logística
- Distribuição
- Compras
- Forecasting (Projeção de demanda)
- Transporte
- ***“A Física dos Fluxos”***

Rede de Valor

- Desenho de Sistemas
- Competências chave
- Comprar/Fazer
- Desenho de **relacionamentos**
- Ritmos de mudanças (“clock speed”)
- Dinâmica de:
 - De desintermediação
 - Desintegração
 - Dependência
 - Desenvolvimento de capacidades
- ***“A Biologia dos Fluxos”***

Luiz C M Rego



Inovação Rompedora: Gravataí + Celta

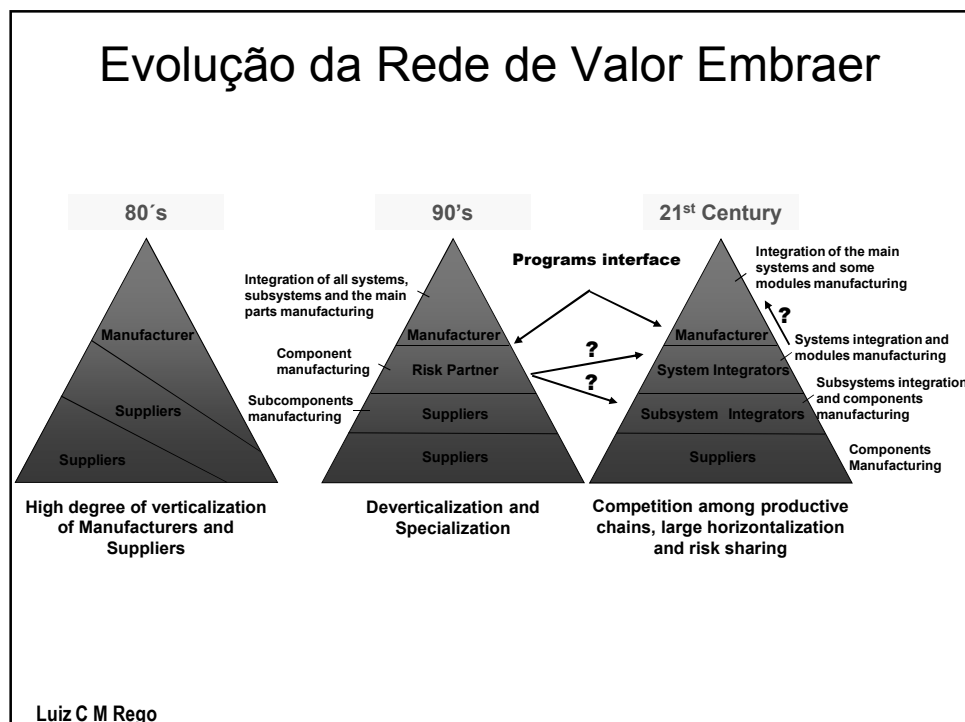
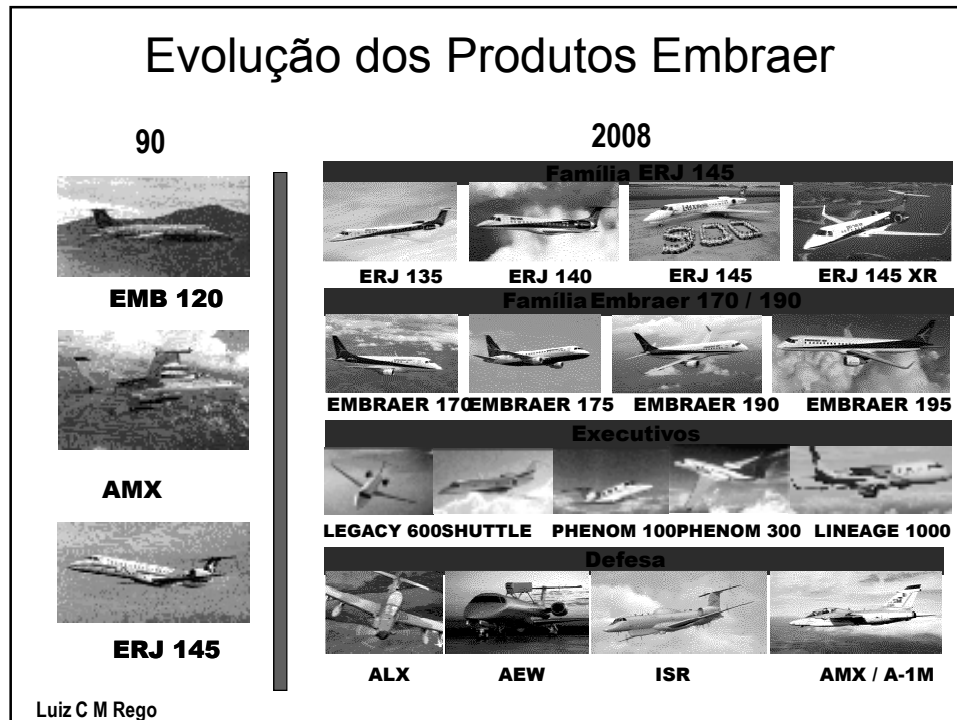
Celta e Meriva (desenhos locais):

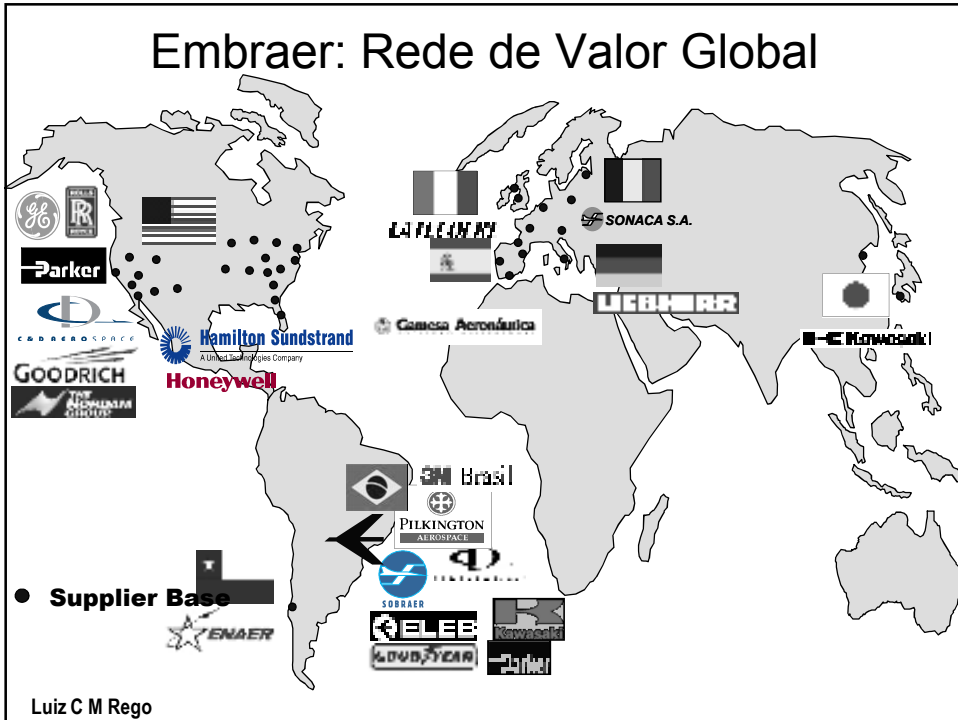
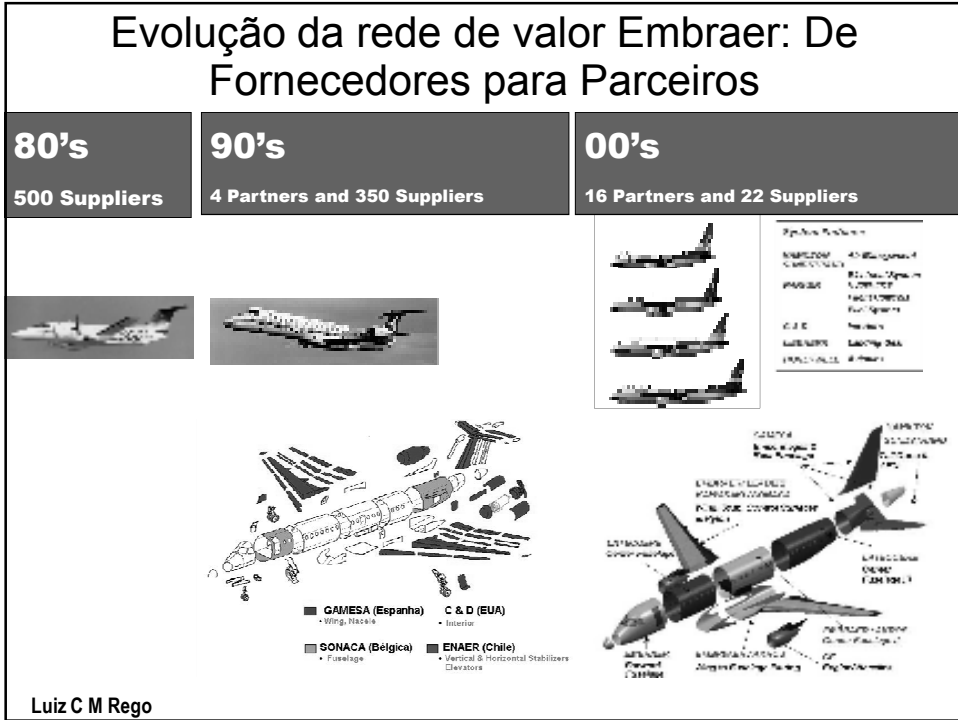
- Investimento muito alto.
- Plataformas existentes, mas carrocerias e interiores totalmente novos, desenvolvidos pela GMB.
- Novos mercados.
- Novos processos de desenvolvimento, fabricação e vendas e relacionamento com fornecedores



Luiz C M Rego

64





**Os 10 desafios para a construção de novos
negócios com crescimento vigoroso**

1. Como podemos derrotar a concorrência?
2. Que clientes devemos ter como alvo?
3. Quais produtos/serviços nossos clientes vão querer comprar?
4. Como devemos distribuir nossos produtos/serviços de forma a construir uma marca que se fixe na cabeça dos clientes
5. Redes de valor: o que devemos fazer em casa e o que nossos parceiros e fornecedores devem fazer nas suas?
6. Como podemos evitar a *comoditização*?
- 7. Qual a melhor estrutura organizacional para esse negócio?**
- 8. Quem deve compor nossa equipe gerencial?**
- 9. Como saber a hora de mudarmos de rumo?**
- 10. Qual tipo de capital de investimento ajuda e qual é nocivo?**

Em outra oportunidade...

Luiz C M Rego

Mais Perguntas?

(sei que podem haver
muitas...enviem por email as que
não deu para o professor
responder aqui.Vou tentar
responde-las)

luiz.rego@fgv.br

OBRIGADO!

Luiz C M Rego

Case: Terceirização de TI (caso haja tempo)

Luiz C M Rego

Construção de sua rede de valor: Seu CEO/Board mundial toma uma decisão:

“Hoje fazemos em casa, 90% do que entregamos aos nossos clientes de todo mundo. Temos que mudar progressivamente nosso modelo de negócio para nos tornarmos mais ágeis e competitivos nos novos mercados emergentes (BRICs). Nesses mercados vamos mudar nossa base competitiva hoje baseada principalmente em produtos e serviços voltados para clientes *high end* para segmentos *low end* e *main stream*. Vamos enfatizar preço, agilidade, resposta rápida, customização, “*time-to-market*” e funcionalidades “*good enough*” para essa faixa de mercado. Os CEOs das subsidiárias locais deverão apresentar seus planos para ampliar a rede de valor das suas organizações incorporando novos parceiros, em 60 dias. Esses planos deverão dar ênfase à estratégia de médio prazo que elas adotarão para direcionar suas ações de “*sourcing*” “

Você foi nomeado CEO. O que fazer?

Luiz C M Rego

Fatos reconhecidos em Terceirização de Produtos e Serviços – Hoje, no Brasil e no Mundo

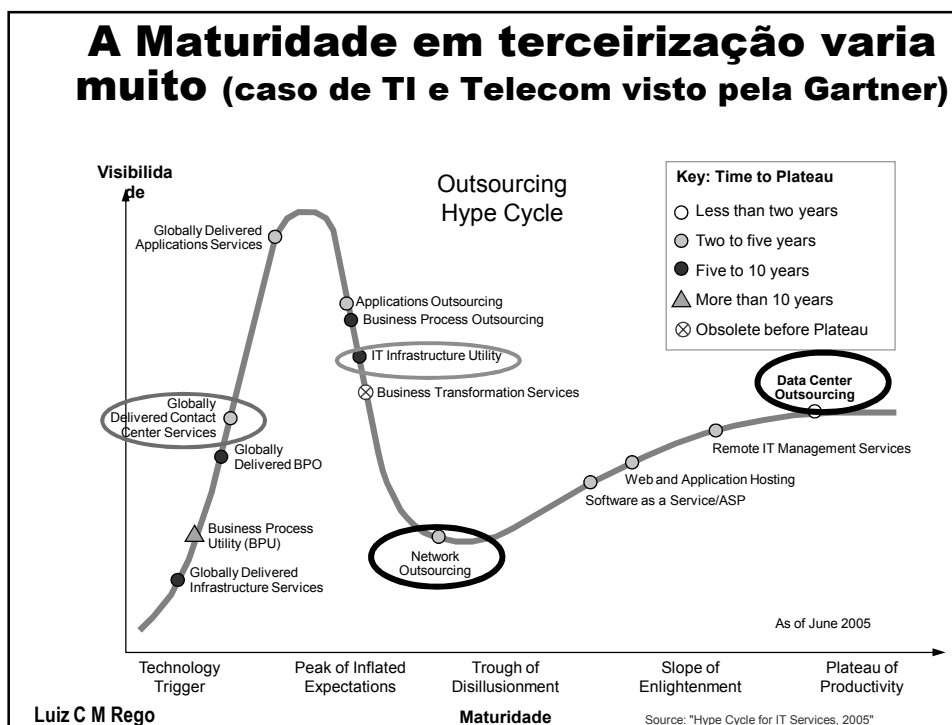
- As empresas terceirizarão mais (e não menos)
- Maioria das decisões de terceirizar são feitas *ad-hoc*
- A maioria dos contratos visam redução de custos
- A maioria das organizações não tem uma estratégia de terceirização claramente definida
- As competências em terceirização são quando muito “modestas”
- Em geral há falta de consenso sobre porque se terceirizou e como se determinou os benefícios esperados

Impacto da Terceirização de Serviços de TI no Mundo

	Global Spending (US\$B)	CAGR (%)
External Services	639	6.0
■ Project based services	275	3.9
■ Process management (BPO)	113	9.3
■ IT outsourcing	181	7.0
Operations outsourcing	82	5.8
Application outsourcing	39	6.2
– Other outsourcing	60	
■ Other external services	70	—
Internal Services	516	0.4

Luiz: Based on Gartner forecast for 2009.

Gartner



Os oito mitos da terceirização de serviços

Mito:	Porque?:
▪Independência do Suprimento	▪ Todas ações de "sourcing" devem estar alinhadas com a estratégia da empresa
▪Autonomia dos serviços	▪ Serviços não integrados geram complexidade e rompimentos
▪Economias de escala	▪ Escalabilidade e eficiência de custos dependem de volume e padronização
▪Auto-gestão	▪Gestão de terceirização exigem disciplina e investimento. Basta um bom contrato
▪Provedor externo é um inimigo	▪Provedores devem agir como um parceiro integrado à rede de valor. Relações win-win.
▪Compras cuida de terceirizações de serviços	▪Terceirização de serviços tem a ver com relacionamentos e resultados
▪Estabilidade ("steady state")	▪Nada em operações fica estático por muito tempo
▪"Já temos as competências aqui"	▪Gerir serviços externos exige competências e governança bem diferentes daquelas para serviços internos

Luiz C M Rego

Alternativas de Fornecimento de Serviços em Geral

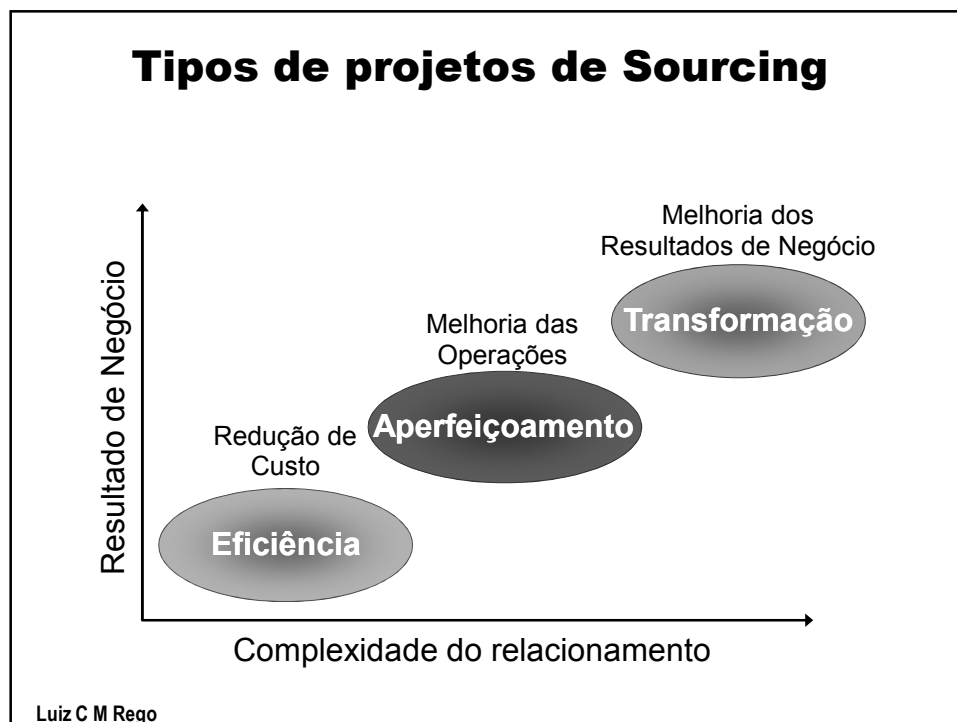
- **Fazer (e manter):** A alternativa mais comum. Emprega recursos próprios (pessoas, infraestrutura e investimentos) para criar e implementar serviços
- **Comprar:** Usa fontes externas para prover serviços. Há varias modalidades: 1-) **“full service”**, contratado principal e sub-contratados, e 2-) **compra seletiva:** o serviço é dividido em “pedaços” e são contratados de distintos fornecedores para um ou mais “pedaços” na base “best of breed” e 3-) **compra seletiva com compradora fazendo a integração.**
- **Colaborar:** Aquisição de serviços via “joint-ventures”, consórcios e modelos de negócio pelo qual múltiplas organizações somam recursos para desenvolver e/ou oferecer conjuntamente uma solução ou formar uma terceira organização para provimento serviços compartilhados entre elas.
- **Competir:** Dá autonomia econômico-financeira para um provedor de serviços interno que passa a vender seus serviços para as unidades operacionais da organização em competição com outros fornecedores externos. Outra a alternativa é fazer o “spin off” desse provedor interno que passa ser uma organização externa com sua própria marca, portfólio de produtos e política e preços.

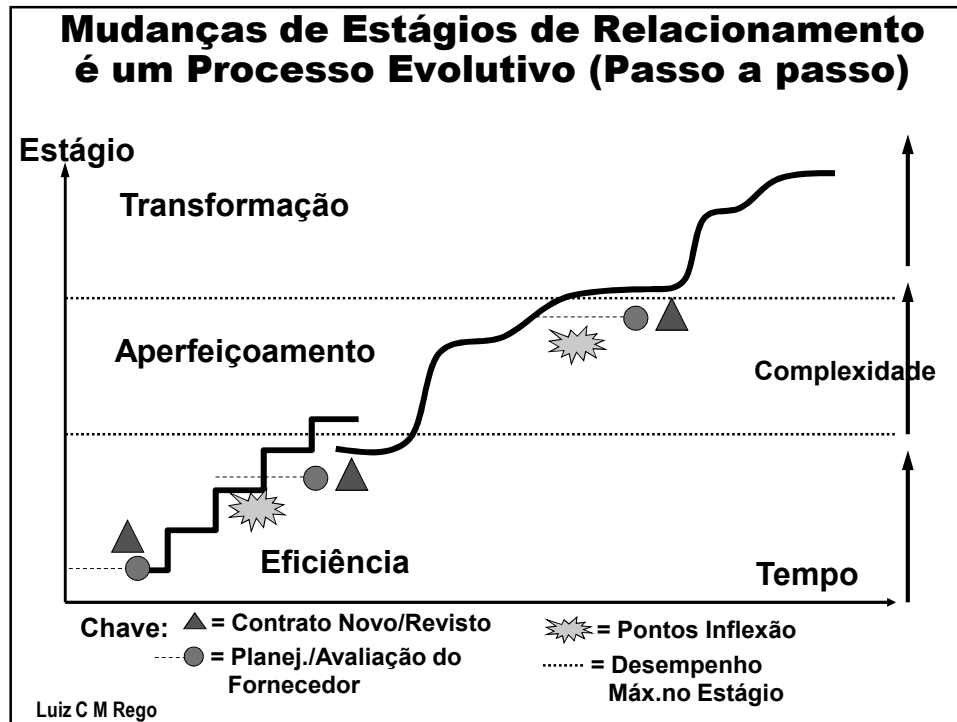
Luiz C M Rego

Alternativas de Localização do Provedor de Serviços/Insumos Físicos

- **In-house, doméstico:** Pessoal e recursos próprios e do mesmo país do cliente
- **In-house, não-doméstico:** Também conhecido como “off-shore”cativo. A empresa usa uma subsidiária em outro país para prover serviços à matriz . Pode ser “off shore” ou “near shore”. Por exemplo o Brasil é considerado “near shore” para um cliente americano da costa leste dos EUA, via a vis um fornecedor indiano.
- **Terceirizado (“outsource”), doméstico:** Um terceiro baseado no país fornece serviços com base em recursos obtidos localmente
- **Terceirizado, não-doméstico:**Um terceiro baseado em outro país fornece serviços com base em recursos obtidos nesse país.

Luiz C M Rego





Temas abordados

1. Porque *sourcing* e não *outsourcing*?
2. O que é uma estratégia de sourcing e porque é necessária?
2. Quais as etapas para a construção de uma estratégia de sourcing bem sucedida ?
3. Quais os processos e técnicas de gestão de sourcing adequados para o sucesso?

Luiz C M Rego

Outsourcing Tático vs. Sourcing Estratégico ou simplesmente, Multisourcing “disciplinado”

Multisourcing é o provisionamento *disciplinado* e integrado de serviços de negócios, de TI e Telecom, por um *conjunto ótimo* de *provedores internos e externos* visando a realização *de metas de negócios*.

Ações Outsourcing	Disciplinas Multisourcing
Ad hoc/reativas	Estratégicas e processos
Evento tático	Planejada, modelo operacional
Focada no problema	Focada nos resultados
Reativa, compulsiva	Preditiva, monitorada, medida
Reação a uma situação	Compreensiva e disciplinada
Isolada	Integrada
Métricas gerenciadas	Resultados governados
Relação “fornecedor”	Relação “parceiro”
Comando e controle	Confiança e controle

Luiz C M Rego

5 Questões-chave para a construção de planos de multisourcing:

Questão 1 (O que?): Quais são os resultados de negócio esperados deste projeto?

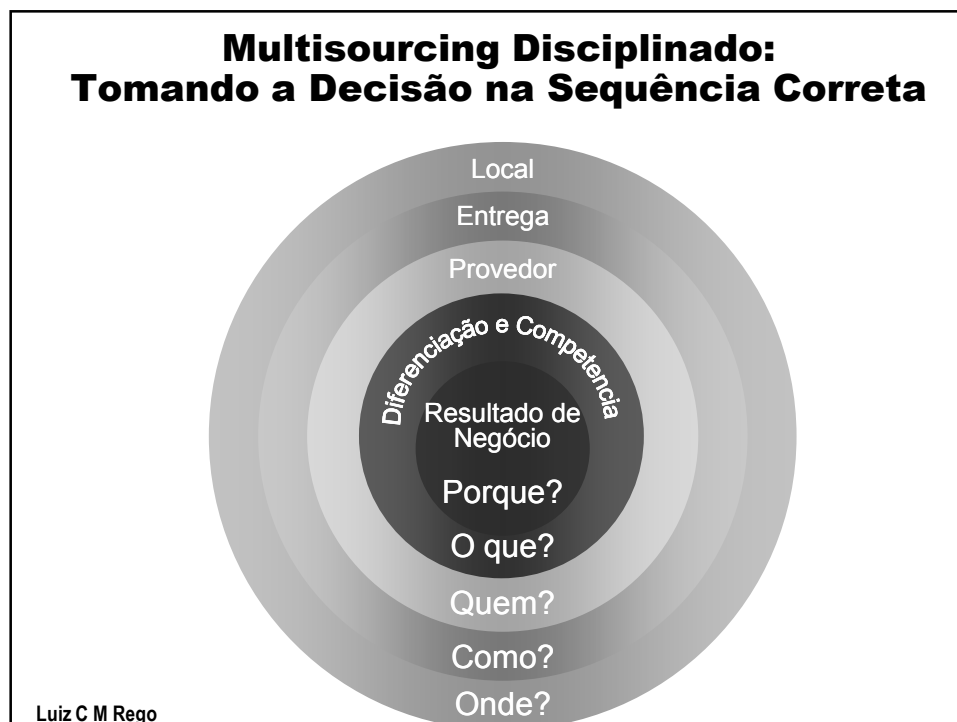
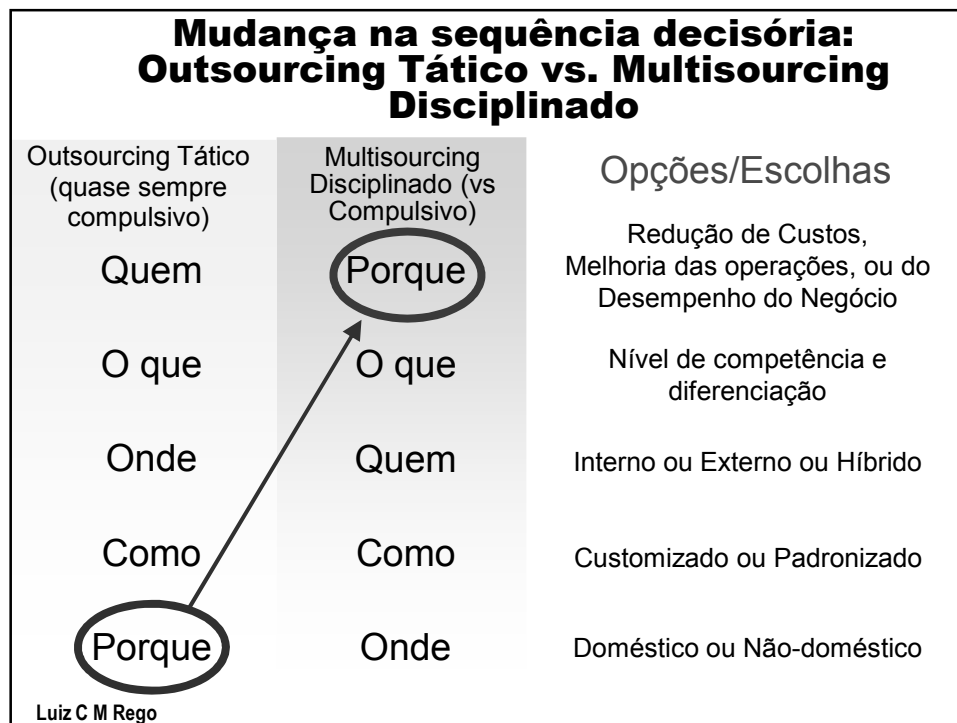
Questão 2 (Como?): Como o projeto deve ser executado e entregue para proporcionar máximo valor para o negócio?

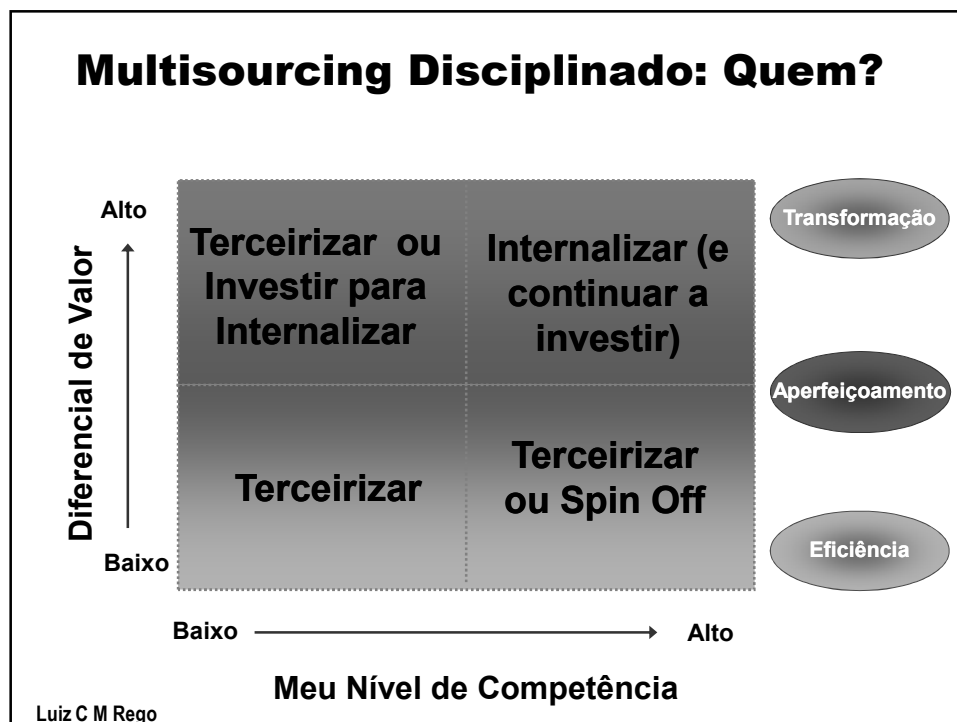
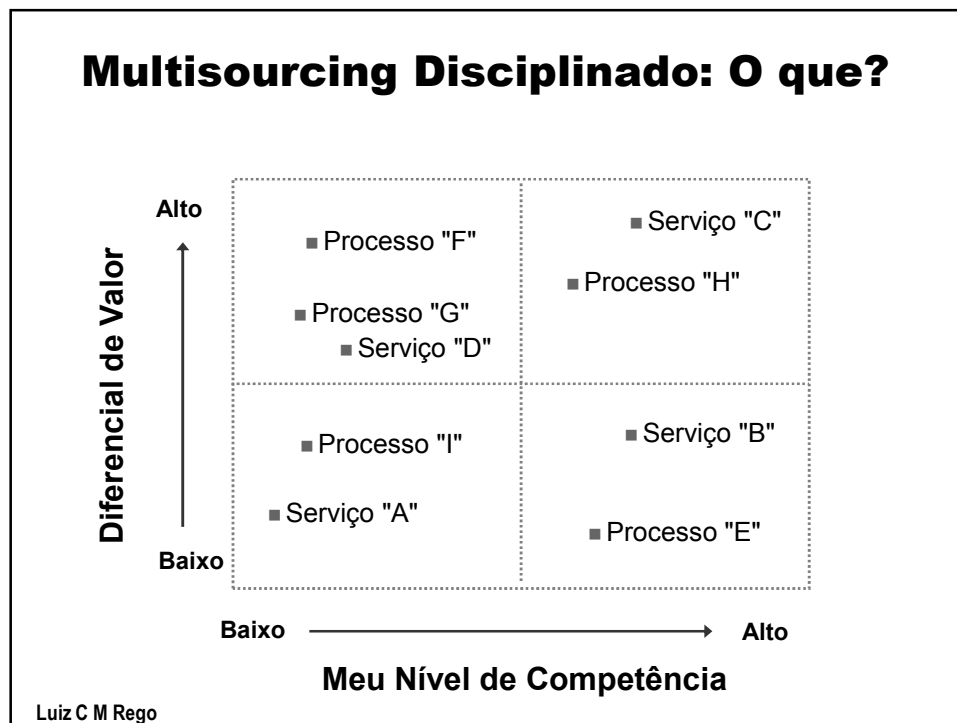
Questão 3 (Onde?): Onde o produto/serviço deve ser executado?

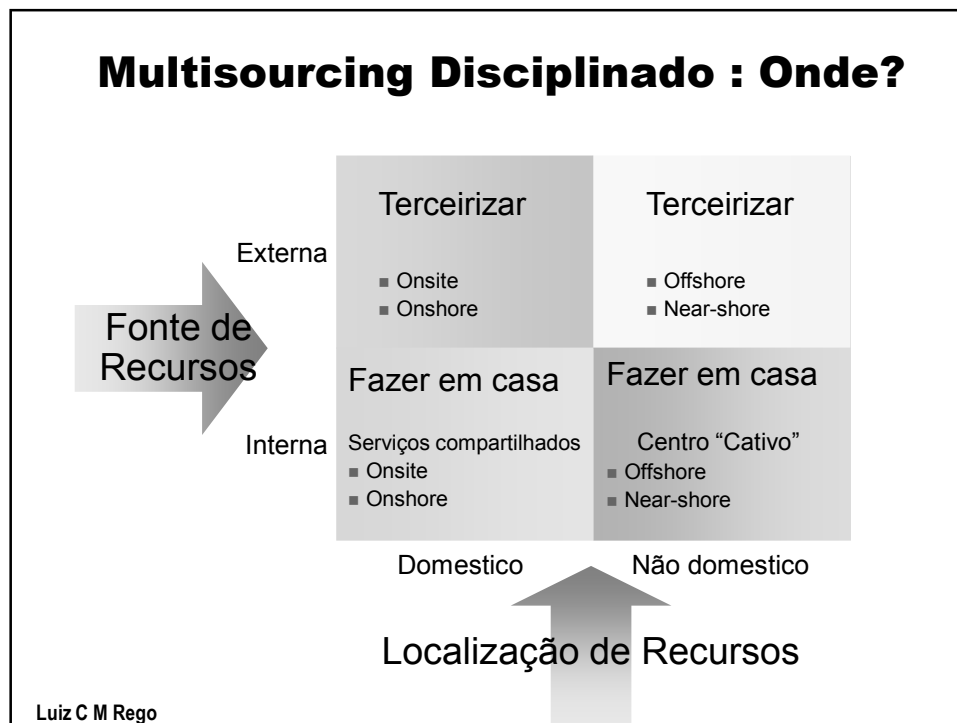
Questão 4 (Quem?): O projeto deve ser feito em casa ou terceirizado?

Questão 5 (Porque?): Minhas escolhas proporcionarão o ROI mínimo exigido?

Luiz C M Rego





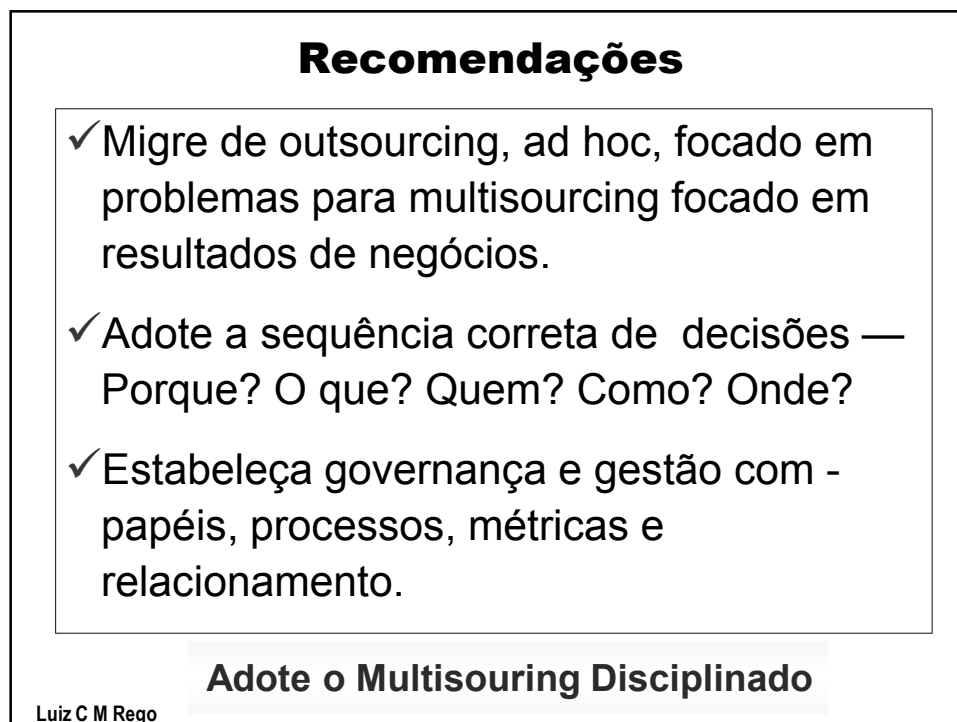
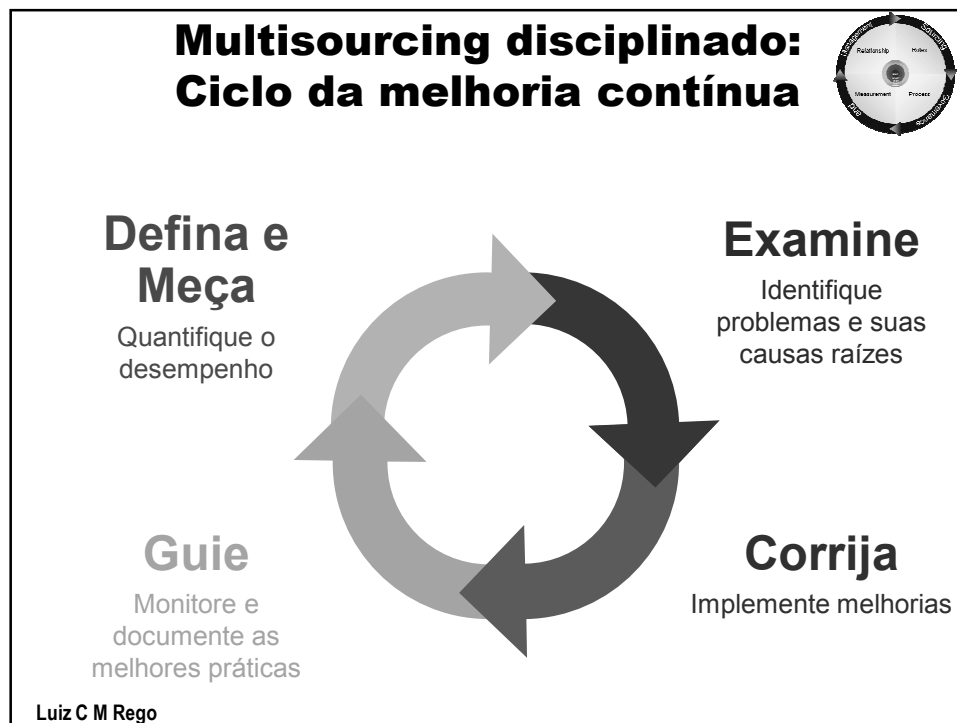


Exemplo de Mapa de Multisourcing

Serviços	Tipo de projeto	Ações de Sourcing	Modelos de Sourcing	O que?	Onde?
Finanças	Aperfeiçoamento	Fazer	Interno, Serviços Compartilhados	Otimização	Em casa, doméstico cativo não-doméstico
Benefícios	Menor custo	Comprar	Terceirização Integral	Otimização	Terceirizar, doméstico
Fôlha	Menor custo	Comprar	Terceirização Seletiva	Gestão	Terceirizar, doméstico
RH	Aperfeiçoamento	Fazer	Interno, Serviços Compartilhados	Otimização	Em casa, doméstico
Data Network	Menor custo	Comprar	Terceirização Seletiva	Gestão	Em casa, doméstico
Data Center	Menor custo	Comprar	Full Service Outsourcing	Gestão	Em casa, doméstico
Aps. Empresariais	Menor custo	Fazer	Terceirização Integral	Otimização	Cativo, doméstico
Call Center	Transformação	Colaborar	Cativo, Serviços Compartilhados	Otimização	Fazer, operar, transferir, em casa, doméstico e cativo não-doméstico

Luiz C M Rego





Mais Perguntas?

(sei que podem haver
muitas...enviem por email as que
não deu para o professor
responder aqui.Vou tentar
responde-las)

luiz.rego@fgv.br

OBRIGADO!

Luiz C M Rego